

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

VOIX DE FEMMES À CONTRE-COURANT :
MODÈLES DE LEADERS COMMUNAUTAIRES EN ÉQUATEUR

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
CATHERINE ROBICHAUD

MAI 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je veux d'abord remercier les femmes qui ont participé à cette recherche en acceptant de me révéler leur histoire de vie. Elles ont été d'une extrême générosité, autant par le temps qu'elles m'ont consacré que par la profondeur et la richesse des histoires qu'elles m'ont livrées. Je suis aussi reconnaissante envers le personnel du CEDIME, en Équateur, pour s'être intéressé à mon projet et m'avoir accueillie parmi lui. Son appui m'a permis de réaliser la partie terrain de ce travail, et il m'a donné accès à de l'information qui m'a été utile.

Un merci très spécial à Pilar, Christina et Daniel, pour m'avoir accueillie chez eux lors de mon séjour en Équateur. Je les remercie très sincèrement pour la chaleur de leur accueil, leur soutien moral et surtout, leur amitié.

Merci à mon directeur de mémoire, Jacques Rhéaume, pour ses conseils bienveillants, ses encouragements et surtout, pour ses savoirs partagés. Il m'a permis d'acquérir les connaissances nécessaires pour mener à terme mon projet d'études.

Mes sœurs, Anne-Marie et tout spécialement Élisabeth, m'ont aussi aidée dans cette aventure. Votre aide, vos relectures et vos encouragements ont été grandement appréciés. Merci!

À mes amies Geneviève et Mathilde, merci pour leur soutien moral.

Enfin, merci à Francis, qui a partagé avec moi les moments parfois houleux de la rédaction. Merci pour sa patience, son soutien et tout simplement, pour être là pour moi.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE ET ENSEMBLE DE QUESTIONS DE RECHERCHE	5
1.1 Objectifs de la recherche et approches privilégiées	7
CHAPITRE II QUELQUES FACETTES DE LA VIE DES FEMMES EN ÉQUATEUR : CONTEXTE HISTORICO-SOCIAL.....	10
2.1 Évolution des droits des femmes en Équateur	10
2.2 Statut des droits économiques, sociaux et culturels	13
2.3 Conditions de vie des femmes équatoriennes	16
2.4 Quelques mots sur les femmes indigènes d'équateur	17
CHAPITRE III DE L'IDENTITÉ AU LEADERSHIP : UN CADRE OPÉRATOIRE.....	20
3.1 La complexité des identités.....	20
3.1.1 De l'identité à l'identité narrative	23
3.1.2 Récit de soi.....	24
3.1.3 Identité narrative et Éthique	25
3.1.4 Sujet singulier et sujet social.....	27
3.1.5 Sujet social et intersectionnalité.....	28
3.1.6 La part du genre dans l'identité.....	29
3.1.7 Construction sociale des genres	30
3.2 Un fil conducteur : la trajectoire sociale	31
3.3 Action et organisation communautaires.....	33
3.3.1 Développement international, social et local	34

3.3.2	Les tendances du développement en Amérique du Sud	37
3.3.3	Organisation communautaire	38
3.3.4	Participation et <i>empowerment</i>	41
3.4	Dynamique de groupe, pouvoir et leadership	45
3.4.1	Dynamique groupale : le modèle des trois zones dynamiques.....	46
3.4.2	Leadership	53
3.5	Pistes de recherche	62
CHAPITRE IV PROTOCOLE OPÉRATOIRE		64
4.1	Posture de la chercheuse : l'herméneutique et l'induction	64
4.2	Stratégie de recherche	66
4.3	Choix des sujets d'étude	68
4.4	Démarche d'analyse des données	70
4.5	Aspects éthiques de la recherche.....	73
CHAPITRE V PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		74
5.1	Petite mise en situation	74
5.1.1	Alicia Florez, la femme forte et téméraire	76
5.1.2	Mercedes Dávila, la citadine vaillante et amoureuse	82
5.1.3	Liz Muñoz, la <i>campesina</i> studieuse et battante.....	86
5.1.4	Belén Moreno, la pionnière amazonienne.....	92
5.2	Enfance et histoire familiale, un moteur vers le changement	95
5.3	En continuité à l'histoire familiale, la vie de famille	100
5.3.1	Le défi de la vie de couple	100
5.3.2	Transmission et rapports avec les enfants	106
5.4	Mobilité sociale.....	112
5.5	Vie académique et formation	113
5.5.1	Parcours académique.....	113
5.5.2	Formation dans les organisations	119

5.6	Premières expériences et expériences significatives de leadership.....	122
5.7	Émergence et pratique du leadership	128
5.7.1	Des facteurs facilitant l'émergence du leadership.....	129
5.7.2	La pratique du leadership	132
5.7.3	Reconnaissance et exemplarité.....	135
5.7.4	Des différences entre les hommes et les femmes	138
5.7.5	Des obstacles, défis et difficultés	140
5.7.6	Des modèles	141
CHAPITRE VI INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS		143
6.1	<i>Empowerment</i> et construction identitaire.....	143
6.2	Émancipation des femmes : une perspective intersectionnelle	149
CONCLUSION		151
BIBLIOGRAPHIE		155
APPENDICE A		160

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 3.1 : Articulation conception du modèle des trois zones dynamiques	47
Figure 4.1 : Provinces de l'Équateur	75
Figure 4.2 : Zones géographiques de l'Équateur	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 3.1 : Typologie des approches en organisation communautaire au Québec.....	40
Tableau 3.2 : Sources et formes de pouvoir selon French et Raven.....	52
Tableau 3.3 : Modèle de leadership de Lipitt et White	54
Tableau 3.4 : Facteurs favorisant et inhibant le leadership des femmes indigènes.....	61
Tableau 4.1 : Arbre thématique.....	72

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACJ	Asociación Cristiana de Jóvenes
AMJUPRE	Asociación de Mujeres de Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador
CEDEPAC	Centro de Estudio Desarrollo de Proyectos y Actividades Comunitarias
CEDIME	Centro de Investigación de los Movimientos Sociales del Ecuador
CEPAM	Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer
CIAM	Centro Internacional de Arbitraje y Mediación
CONAIE	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador
CONAJUPARE	Consejo Nacional de Juntas Parroquiales del Ecuador
CONFENIAE	Confederación De Nacionalidades Indígenas De La Amazonía Ecuatoriana
CQFD	Comité québécois femmes et développement
DESC	Droits économiques, sociaux et culturels
FED	Approche femmes et développement
FMI	Fonds Monétaire International
FONAKISE	Federación de Organizaciones de la Nacionalidad Kichwa de Sucumbíos del Ecuador
FUNDI	Fundación de Desarrollo Integral Comunitario
FREN	Frente Revolucionar Estudiantil
GED	Approche genre et développement
IFED	Intégration des femmes au développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PAS	Programme d'ajustement structurel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme
UPIC	Unión Provincial de Indígenas de Cascales
USAID	United States Agency for International Development

RÉSUMÉ

Ce mémoire a étudié les processus d'émergence du leadership chez les femmes engagées dans l'action communautaire en Équateur. Cette recherche avait pour but de mieux comprendre les effets de l'histoire de vie sur la construction de l'identité de leader.

Les approches théoriques psychosociologiques et féministes ont été employées. Un contexte historico-social est présenté afin de faciliter la compréhension des phénomènes à l'étude. Le cadre théorique, présente les concepts clés ayant orienté la recherche : l'identité narrative, le sujet social, l'intersectionnalité, le genre, la trajectoire sociale, le développement international, social et local, l'organisation communautaire, l'*empowerment*, puis les dynamiques groupales et le leadership.

De plus, la démarche a été guidée par une posture épistémologique herméneutique ainsi qu'une approche méthodologique inductive, dans le but d'aboutir à une compréhension plus riche du phénomène à l'étude. La méthode du récit de vie a servi à la collecte de données, réalisée par le biais d'entrevues semi-dirigées conduites par l'étudiante chercheuse. Des observations des leaders en pratique ont aussi été réalisées à partir d'une grille préétablie. Les entrevues ont été transcrites, puis une analyse qualitative des verbatims a été faite.

Les résultats émergents font ressortir des moments importants de la vie des sujets d'étude, ayant eu un impact sur la construction de leur identité de leader. Parmi ceux-ci, nommons l'enfance et l'histoire familiale, la vie de couple et de famille, la vie académique et la formation, les premières expérience de leader, la reconnaissance, les obstacles et les défis.

Mots-clés : leadership, pouvoir, femmes, *empowerment*, reconnaissance, identité, intersectionnalité, Amérique latine, herméneutique

INTRODUCTION

À l'ère de la mondialisation, il semble que les politiques de développement prennent de plus en plus en considération l'importance de réduire les inégalités de genre. En 1995, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) démontre cette préoccupation en élargissant le spectre de l'indicateur de développement humain (IDH) et inclut, entre autres, un indicateur sexospécifique du développement humain, qui permet de comparer l'espérance de vie, le niveau d'instruction et le revenu des hommes et des femmes. Il ajoute aussi un indice d'habilitation selon les sexes qui mesure les inégalités sociologiques en termes d'opportunités et de revenus. Du côté de l'Agence canadienne de développement international (l'ACDI), depuis quelques années déjà,

[l]'égalité entre les femmes et les hommes doit être un thème transversal dans tous les programmes de coopération au développement du Canada. Chaque programme de chacun des secteurs prioritaires de l'ACDI — gouvernance, santé, éducation de base, développement du secteur privé, viabilité de l'environnement, de même qu'action humanitaire et paix et sécurité — doit tenir compte systématiquement et explicitement de leur incidence en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. (ACDI, 2007)

Ainsi, le champ de la condition féminine dans le développement s'est forgé une place dans les dernières décennies et diverses approches ont été employées dans différentes parties du monde, présentant entre elles des similitudes et des différences. Néanmoins, malgré les efforts que peuvent déployer les acteurs du développement dans le but de favoriser un partage égalitaire du pouvoir entre les hommes et les femmes, l'observation de la situation politique internationale parvient à démontrer que l'inégalité a toujours une sérieuse longueur d'avance. Par exemple, en 2007, l'Union interparlementaire et les Nations Unies établissaient à 17,7 % le pourcentage de femmes constituant les assemblées législatives dans le monde (Directeur général des élections, 2007). Les instances décisionnelles des plus grandes compagnies européennes cotées en bourse sont composées d'à peine 12 % de femmes (Commission européenne, 2006). Plus près de nous, au Canada, la Chambre des communes compte 20,8 %

de femmes, alors qu'elles composaient 25,6 % de l'Assemblée nationale du Québec suite aux élections de 2007 (Directeur général des élections, 2007). Bien que plus de femmes qu'auparavant occupent des positions de décisions dans les grandes sociétés ou les organisations politiques, leur ascension demeure difficile, malgré leur présence accrue sur le marché du travail.

Toutes ces données quantitatives sur les femmes en position de pouvoir en disent peu, en réalité, sur les dynamiques de la réalité que vivent les femmes en processus d'acquisition de pouvoir, d'*empowerment*, d'émancipation et de développement de leadership.

Parmi les principales préoccupations de recherche concernant la condition féminine dans le développement, nous comptons celle touchant la participation des femmes dans les domaines social et culturel (Rathgeber, 1998). Par exemple, en Amérique latine, nous notons un intérêt marqué pour l'étude des relations changeantes de pouvoir entre hommes et femmes suite à l'urbanisation et l'intégration des femmes sur le marché informel de l'emploi. D'ailleurs, l'une des premières préoccupations des planificateurs du développement est d'augmenter les chances pour les femmes d'obtenir un emploi rémunéré, afin d'augmenter leur contrôle sur leurs ressources. Cependant, l'augmentation des revenus ne peut être l'unique changement fondamental pour les femmes. La reconnaissance des multiples rôles composant leur réalité, et non seulement des parties fragmentaires de cette dernière, demeure un élément essentiel. De plus, l'estime de soi joue un rôle primordial dans le potentiel des femmes à se mobiliser, de même que la diminution des contraintes extérieures (formation, santé, etc.).

Caroline O. N. Moser s'est attardée à mieux comprendre et illustrer les rôles de genre dans les familles pauvres des pays en développement, ainsi qu'à rendre compte des pressions exercées sur le temps des femmes et la valeur attribuée à leur travail (Kabeer, 2000). Son concept de « Triple rôle » fait référence aux rôles reproductif, productif et à celui de gestion communautaire. Bien que les hommes, tout comme les femmes, puissent remplir chacun de ces rôles, leur division n'est ni symétrique, ni uniforme, ni universelle (Kabeer, 2000). Elle change selon les régions, les fluctuations économiques et celles du marché du travail que vivent certains pays.

Dans le cas de l'Amérique latine, il incombe en majeure partie aux femmes d'assumer le rôle reproductif. Celui-ci consiste à mettre au monde, élever et éduquer les enfants, et à prendre en charge les tâches domestiques, de même que les soins, la socialisation et le maintien à long terme des individus (Moser, 1995). Pour sa part, le travail productif est souvent associé aux hommes, bien que les femmes latino-américaines assument aussi souvent ce rôle. Il inclut tout travail fait en échange d'un salaire, d'argent ou de toute autre monnaie d'échange, sur le marché formel ou informel de l'emploi. Vu sa valeur d'échange, le travail productif est souvent le seul travail à être reconnu comme un « vrai » travail. Finalement, on retrouve le rôle de gestion communautaire, où les individus réalisent des activités de toutes sortes au niveau de la communauté. On remarque une tendance à l'effet que les activités exercées par les femmes sont surtout destinées à assurer le maintien et le développement de services collectifs et de bases, tel l'accès à l'eau, l'éducation, la santé, etc. C'est un travail généralement bénévole, effectué lors de « temps libre ». En contrepartie, le travail de gestion communautaire des hommes se situe davantage au niveau politique et est souvent rémunéré, de façon directe (salaire) ou indirecte (privilèges ou augmentation du statut de pouvoir) (Moser, 1995). Comme les besoins ne concernent pas uniquement ceux de consommation individuelle à l'intérieur du foyer, mais aussi ceux de consommation collective, les femmes incluent dans la conception de foyer la maison ainsi que les lieux environnants et les relations sociales de voisinage. C'est ce qui explique probablement que les femmes soient les premières à se mobiliser lorsqu'il y a confrontation entre la communauté et l'État ou certaines organisations, pour le gain d'infrastructures ou de services publics (Moser, 1995).

Or, à l'intérieur de ce rôle de gestion communautaire, de plus en plus de femmes latino-américaines en viennent à développer un leadership fort et plus politique, posant des gestes d'influence auprès des personnes de leur communauté. Des études réalisées auprès de femmes issues de petites communautés d'Équateur démontrent que le leadership des femmes se développe majoritairement dans le cadre des organisations culturelles et locales, à l'intérieur de projets de développement et de formation (Cervone et als., 1998). D'ailleurs, la création d'écoles de leadership, mises en place par des organismes de coopération ou de développement et destinées à renforcer le pouvoir des femmes, est un phénomène présent qui illustre cette réalité.

Ce mémoire s'attardera donc, de façon générale, à mieux cerner les phénomènes d'émergence du leadership et d'acquisition de pouvoir chez les Équatoriennes engagées au sein de leur communauté. Nous aborderons d'abord notre sujet en cernant plus précisément la problématique de recherche, ainsi qu'en démontrant son apport original, la démarquant des autres recherches du même champ. C'est ce qui constitue le chapitre I, qui propose du même coup nos objectifs et questions de recherche. Nous poursuivrons, au second chapitre, en exposant quelques éléments du contexte historico-social afin de bonifier la compréhension du contexte dans lequel s'insère les phénomènes à l'étude. Plus précisément, il sera question de l'évolution des droits des femmes en Équateur; du statut des droits économiques, sociaux et culturels; de leurs conditions de vie; puis quelques spécificités sur la situation des Équatoriennes indigènes. Nous élaborerons ensuite un cadre théorique, au troisième chapitre, autour des concepts suivants : l'identité narrative, le sujet social, l'intersectionnalité, le genre, la trajectoire sociale, le développement international, social et local, l'organisation communautaire, l'*empowerment*, puis les dynamiques groupales et le leadership. À la suite de la présentation de ces concepts, des pistes de recherche seront proposées.

Le quatrième chapitre présentera le cadre opératoire ayant guidé la recherche. Il y sera question de la posture herméneutique de l'étudiante-chercheur, de la stratégie de recherche par récit de vie, du choix des sujets d'étude, de la démarche d'analyse des données puis de l'éthique de recherche. Les résultats de l'analyse seront présentés au cinquième chapitre, de façon descriptive, puis une interprétation de ces résultats sera faite au sixième chapitre.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE ET ENSEMBLE DE QUESTIONS DE RECHERCHE

Cela étant dit, nous pouvons penser que l'importance donnée à la définition des rôles de genre dans la société latino-américaine en générale, et dans la société équatorienne plus spécifiquement, a un impact important sur l'exercice du pouvoir chez les femmes. Il peut donc sembler parfois surprenant que des femmes, à l'intérieur de leur rôle de gestion communautaire, en viennent à développer un leadership fort alors que, traditionnellement, ce type de pouvoir est davantage réservé aux hommes.

À la lumière de nos expériences de travail dans les pays andins et de lectures sur la condition féminine en Amérique latine et en Équateur, ainsi que sur l'exercice du pouvoir, nous constatons que le rôle de gestion communautaire peut être un lieu d'émergence d'un leadership féminin fort. Une étude menée par Masson (1998) suggère que pour les femmes, les organisations communautaires peuvent être un lieu d'auto-développement et de formation, un espace d'*empowerment* permettant d'acquérir des habiletés, de faire des apprentissages sur le pouvoir et offrant l'occasion d'expérimenter l'autonomie. Par contre, nous trouvons peu d'information sur ces femmes, sur leur expérience en tant que leaders, leurs pratiques, la trajectoire qui les a menées d'une position marginalisée à une position de pouvoir.

En fait, bien que la littérature des dernières années portant sur le leadership des femmes soit abondante, elle est essentiellement basée sur l'exercice du leadership dans un contexte de gestion, d'organisation du travail ou encore, de politique. Les femmes auxquelles nous nous intéressons appartiennent à un champ d'action autre que celui de la gestion, soit celui de l'action communautaire.

Dans le cadre de leur étude portant sur les femmes leaders en dehors des domaines des affaires et du commerce, Carole Elliott et Valerie Stead (2008) ont fait une revue de littérature, d'auteurs américains et britanniques, sur le thème des femmes et l'exercice du leadership. Dans le cadre de cet exercice, elles ont remarqué que la littérature sur les femmes leaders est souvent contradictoire et présente une dissonance entre la théorie et la pratique. Parmi les constats qu'elles ont fait, nous retenons les suivants :

- La littérature s'attarde davantage au style et aux caractéristiques des femmes leaders et ce, en rupture avec les considérations du contexte historico-social dans lequel elles vivent et agissent : « (...) the few studies of women's experiences and leadership journeys confront the conception of gender as distinct from context and therefore the common view of leadership as located in the individual » (Elliot, 2008; 165);
- L'attention portée au leadership des femmes se fait à partir de la comparaison avec le leadership des hommes. À ce sujet, les chercheuses citent une méta-analyse de Northouse (2008; 162) selon laquelle la littérature des 20 dernières années traitant des femmes leaders tourne autour de trois thèmes de recherche récurrents : Les femmes peuvent-elles être des leaders? Les hommes et les femmes leaders dans une organisation ont-ils des façons de faire et de réagir différentes ? Pourquoi seulement quelques femmes leaders parviennent au sommet? Remarquons que cette analyse démontre que, de façon générale on s'intéresse davantage aux femmes leaders dans le secteur des affaires, et que l'on s'attarde peu au récit de l'expérience de ces femmes;
- Bien que la littérature récente parle amplement des caractéristiques et des façons de faire des femmes leaders, la théorie et les pratiques demeurent attachées aux valeurs masculines qui dictent la norme.

Pour sa part, la littérature sur les femmes leaders en Amérique latine traite surtout de femmes politiques ou publiques et parle peu des autres. Néanmoins, il est possible de trouver certaines histoires de vie de femmes indigènes.

Par notre recherche, nous souhaitons contribuer à mieux comprendre le leadership exercé par les femmes en Équateur, d'abord en faisant l'étude de son exercice dans un contexte autre que celui où la littérature est prédominante, soit le secteur de l'action communautaire, puis en

explorant comment les femmes deviennent des leaders, en se basant sur leur histoire de vie. Nous souhaitons de plus comprendre comment ces Équatoriennes qui exercent un leadership fort se perçoivent par rapport aux rôles de genre, et quel est le coût de renonciation qu'elles ont dû payer pour en arriver là où elles sont.

Notre question générale de recherche est la suivante : Dans quelle mesure la trajectoire sociale de certaines femmes en Équateur leur a permis de développer une identité de leader? Et, également, comment ces femmes exercent-elles le leadership?

1.1 Objectifs de la recherche et approches privilégiées

Par la réalisation de cette étude, nous souhaitons tracer la trajectoire empruntée par des femmes leaders équatoriennes, et connaître l'image qu'elles se font d'elles-mêmes. Plus précisément, nous poursuivons trois objectifs :

- Mieux comprendre la problématique de l'émergence du leadership féminin en Équateur, dans le domaine de l'action communautaire;
- Mettre en évidence les caractéristiques de l'expérience des Équatoriennes leaders;
- Mieux connaître les caractéristiques du leadership exercé par ces femmes.

Ce sont nos expériences de stages et de travail en coopération internationale qui ont aiguisé notre intérêt pour la question des femmes en position de pouvoir dans le domaine de l'action communautaire. C'est cet intérêt qui nous a amenées vers les études féministes, au sein desquelles la question de pouvoir est une pierre angulaire. **L'angle féministe** sera emprunté, pour mieux décrire et comprendre l'ambiguïté autour des femmes en position de pouvoir.

En effet, tel que le soutient l'anthropologue Edwin Ardener (Steinem, 1992), les femmes et les hommes ont des modèles du monde différents¹. Dans un cadre patriarcal, le modèle des

¹ À titre d'exemple, nous citerons les travaux de la psychologue Carol Gilligan (1982), qui, dans son livre *Une si grande différence*, s'est attardée à démontrer les perspectives morales divergentes entre les femmes et les hommes. Elle a aussi tâché de démontrer que les difficultés que peuvent éprouver les femmes à se conformer aux modèles établis du développement humain (conclusion des études de Kolberg, de qui elle était l'assistante) peuvent être révélatrices d'un problème de conception et d'interprétation de ces modèles (androcentrisme de la recherche, qui généralise des faits à partir de recherches faites uniquement sur des garçons). Notamment, elle a montré comment la masculinité se définit par séparation et opposition, alors que l'identité féminine se définit au contraire par connexion et association.

femmes est supprimé. Elles doivent communiquer dans un cadre qui n'est pas le leur; elles ne sont pas silencieuses, mais on ne les entend pas. Or, l'expérience des femmes fait en sorte qu'elles amènent une expertise différente dans les sphères du public et du privé. Serait-ce dire que les femmes, dû à leur connaissance du cadre de référence patriarcal dans lequel elles vivent, en plus d'être détentrices d'un point de vue d'une réalité occultée par ce cadre, ont un avantage sur les hommes pour étudier les femmes? Tout comme Moore (1988), nous sommes d'avis qu'adopter cette position pourrait simplement avoir pour effet de renverser la vapeur : remplacer les « *males biais* » par les « *females biais* ». Une telle science des femmes, c'est-à-dire faite par des femmes sur les femmes, a pour danger de ghettoïser les femmes en s'efforçant de définir ce qui est une approche de femme par opposition à une approche d'homme, ce qui renforcerait la dichotomie entre les hommes et les femmes. À l'image d'une science se basant sur des modèles patriarcaux, une science de femmes court le danger de l'ethnocentrisme. Ainsi, l'approche féministe dans le cadre de recherche ne signifie pas de s'arrêter à l'étude des femmes, mais des genres, des relations entre hommes et femmes, de leur historicité, de leurs idéologies, en donnant la parole aux non-entendus, et ce, en considérant leur contexte social.

Outre l'approche féministe, cette recherche sera aussi abordée selon une **approche psychosociologique**. Nous nous attarderons, certes, aux motivations individuelles des sujets choisis, mais toujours en considérant l'enracinement social et culturel. Nous tenterons de mettre en lumière la capacité d'évolution des individus, les représentations individuelles et collectives, ainsi que leur processus changement.

Enfin, dans le but de cerner notre objet de recherche dans sa globalité, nous privilégierons une **approche de type inductive**. Ce processus inductif se remarque dans la problématisation de notre objet, cherchant à comprendre le sens que les femmes équatoriennes projettent sur leur expérience de leadership, et non pas à vérifier des hypothèses. Dans cette perspective, le choix de travailler avec la méthode des récits de vie n'est pas innocent. Par cette méthode, nous espérons permettre l'émergence d'un savoir sur l'expérience du leadership féminin à partir du point de vue des protagonistes et ainsi mieux comprendre comment le leadership se

bâtit à travers l'histoire de vie. Cette approche inductive sera mise en évidence dans notre démarche méthodologique, telle qu'exposée sous la section du *Protocole opératoire*².

D'entrée de jeu, afin de mieux comprendre le sens que les femmes rencontrées construisent autour de leur trajectoire de vie, il nous semble essentiel d'explicitier les prémisses du contexte historique et socioculturel dans lequel elles évoluent. Le prochain chapitre exposera ce contexte.

² Voir chapitre IV.

CHAPITRE II

QUELQUES FACETTES DE LA VIE DES FEMMES EN ÉQUATEUR : CONTEXTE HISTORICO-SOCIAL

L'Équateur est un pays à multiples facettes, tant géographiques, culturelles, qu'historiques, qui se reflètent dans les réalités multiples des femmes qui y vivent. Il nous semble essentiel, avant d'aller plus loin, de rendre compte de cette réalité, dans laquelle s'inscrit l'expérience des femmes que nous avons rencontrées. Pour mieux connaître et comprendre cette multiplicité, nous tenterons d'abord de résumer l'histoire de la reconnaissance des droits humains des Équatoriennes, ensuite nous présenterons des statistiques et caractéristiques sur la situation des femmes dans le pays en général et enfin, nous jetterons un regard sur la situation plus spécifique des femmes indigènes, qui sont présentes dans notre échantillon.

2.1 Évolution des droits des femmes en Équateur

Comme tous les pays d'Amérique latine, le développement de l'Équateur a subi les processus de conquête et de colonisation, ce qui explique la négation de toutes les percées en matière de droits humains pendant de nombreuses décennies. C'est dans la Constitution de 1929 que l'on a vu apparaître pour la première fois les concepts de liberté, d'égalité, de fraternité, puis de droits sociaux, économiques et culturels. Ces concepts ont été incorporés dans un contexte fortement patriarcal, par et pour les hommes. Il en a découlé, dès leur adoption, une situation d'injustice et de discrimination envers les femmes (Mendoza, 2004). C'est plutôt dans la révolution libérale de la fin du XIX^e siècle que la construction des droits de la femme en Équateur a pris son origine, jetant les bases de la reconnaissance de droits civils et politiques (Garcés, 1998).

À ce moment-là, bien que le rôle de mère demeurait fondamental, les femmes ont vu leurs possibilités d'action dans la vie publique s'amplifier, permettant l'accès à certains emplois

dans les domaines de la fonction publique, de l'éducation et du travail de manufacture, par exemple (Goetschel, 2001). En 1945, Nela Martínez devenait la première femme députée équatorienne à faire partie de l'Assemblée et c'est en 1967 que le vote des femmes devient obligatoire³ (Garcés, 1998). Ce sont là les premiers pas sur le chemin des droits humains des femmes équatoriennes, dont les actions se sont intensifiées lors du dernier quart de siècle.

Deux facteurs ont motivé les organisations de femmes à engager la lutte pour l'égalité des opportunités (Garcés, 1998) :

- Une réflexion sur les conditions de vie difficiles et inéquitables des femmes dans le cadre de la vie familiale et domestique;
- L'arrivée d'une génération de femmes désirant réaliser des études supérieures et désirant avoir un travail rémunéré.

Il faut dire qu'à cette époque, les hommes uniquement avaient accès à l'université (jusqu'en 1970) mais que, parallèlement, les organisations syndicales populaires se développaient de plus en plus, amenant avec eux un discours d'égalité. Les années 70 ont aussi été marquées par un important développement pétrolier dans le pays et par la présence d'une dictature militaire. À ce moment-là, les demandes des mouvements de femmes étaient principalement liées aux nécessités de bases (santé, alimentation, soins des enfants, salaire, éducation, etc.). Les femmes indiennes⁴ (de l'Amazonie et de la Cordillère) avaient alors d'autres revendications, dont le droit d'accès à la terre et à la formation. C'est dans les années 80 que sont apparues les nouvelles formes d'expression collective à travers les organisations sectorielles, régionales et nationales, les regroupements syndicaux, etc. Durant cette décennie, nous avons assisté à la manifestation du désir et de la nécessité de récupérer les expériences des organisations, d'identifier les solidarités créées et les apprentissages faits par les femmes des secteurs populaires et par les militantes de gauche (Garcés, 1998). De cette volonté ont découlé les conséquences suivantes :

³ En Équateur, le vote aux élections est obligatoire pour se prévaloir de certains de ses droits de citoyens, tel que posséder un passeport.

⁴ Voir la page 27 pour les explications sur l'emploi du terme « indien ».

- Dans le but d'unir les efforts dans la lutte pour les droits, l'égalité et la reconnaissance du travail des femmes : création d'une meilleure coordination entre les organisations du mouvement (exemples : *Primer encuentro de Mujeres autónomas* (en 1982), *Primer encuentro nacional de mujeres de sectores populares*, etc.);
- Organisation d'une action plus systématique (exemple : création du secrétariat de la femme);
- Création d'organisations non gouvernementales de promotion de la femme (exemples : CEPAM, CIAM, etc.);
- Réalisation de deux rencontres féministes (1986 et 1987);
- Réalisation de l'agenda politique des femmes (document rassemblant les thèmes les plus importants et les stratégies).

La décennie 90 a été caractérisée, pour sa part, par plusieurs avancées au plan politique. Il y eut la création du Tribunal pour les droits sexuels des femmes et des enfants; le lancement par le gouvernement du *Plan de igualdad de oportunidades 1996-2000*; et, surtout, au moment de la réforme constitutionnelle de 1998, la création d'une commission législative spécialisée qui déclencha le processus d'élaboration d'une nouvelle législation devant garantir et protéger les droits des femmes (Garcés, 1998). Cet exercice avait aussi pour objectif d'harmoniser les droits humains avec ceux du cadre juridique international, puis d'incorporer les concepts et les dispositions favorisant la promotion et l'application des droits économiques, sociaux et culturels (DESC) des femmes (Mendoza, 2004). Nous reviendrons sur cette notion de DESC sous la prochaine rubrique. À plusieurs égards, les droits des femmes ont gagné du terrain dans le cadre de cette nouvelle constitution. Lors de son exposé au deuxième Congrès des femmes de Pastaza⁵, l'anthropologue Alicia Garcés cite en exemple les avancées suivantes :

- La reconnaissance du travail domestique comme travail productif;
- La reconnaissance des femmes chefs de famille et de leur droit à une protection spéciale;

⁵ Congrès traitant de la situation des femmes amazoniennes de la province de Pastaza, ayant eu lieu dans la ville de Puyo, en Équateur, en mars 2007.

- La reconnaissance des droits égaux et des opportunités pour tous les membres de la famille, de même que l'élargissement du concept de famille;
- Le droit à une éducation non discriminatoire, l'obligation de l'État de promouvoir l'équité de genre et l'éducation mixte, l'égalité des chances pour l'accès à l'éducation supérieure, etc.

Or, Garcés soutient que malgré ces avancées, plusieurs de ces articles inscrits à la Constitution de 1998 sont demeurés lettre morte ou n'ont pas été incorporés dans le cadre des politiques publiques.

Avant d'aller plus loin, bien que nous ne voulions pas nous lancer dans une analyse approfondie des questions de droits entourant la Constitution, il nous semble tout de même important d'expliquer rapidement de quoi il est question lorsque nous parlons de droits humains, puisque ces droits sont à la base des revendications des Équatorien(ne)s.

2.2 Statut des droits économiques, sociaux et culturels

Karel Vasak, ancien directeur de la division des droits de l'Homme de l'UNESCO, a élaboré une typologie des droits humains qui en résume l'essentiel. Il divise ces droits en trois générations. En accord avec leur apparition dans le temps, ces trois générations de droits sont :

a) Les droits de première génération : droits civils et politiques

Ce sont des droits innés et essentiels à chaque être humain, et ils ont une tangente individualiste. Ces droits demandent aux pouvoirs publics de ne pas faire usage d'un jugement arbitraire. Le fondement de ces droits est la liberté. Quelques exemples mentionnés par Mendoza (2004) sont : droit à la vie, droit de ne pas être torturé, droit de ne pas subir de traitements cruels ou inhumains ou dégradants, droit à la liberté d'expression et d'opinion, etc.

b) Les droits de deuxième génération : droits économiques, sociaux et culturels (DESC)

Ces droits viennent en complément avec les premiers, dans l'optique de diminuer la brèche de l'injustice et de l'iniquité qui menacent la paix. Sa conception est collective et sociale,

permettant à la personne d'exiger le respect et la reconnaissance. Le fondement de ces droits est l'égalité. Quelques exemples mentionnés par Mendoza (2004) sont : droit de travailler, droit à un salaire juste, droit à la sécurité sociale, droit à un niveau de vie adéquat, etc.

c) Les droits de troisième génération : droit à la solidarité ou droit des peuples.

Ces droits sont considérés comme une condition à l'accomplissement des autres droits. Ils se fondent sur la solidarité. Quelques exemples mentionnés par Mendoza (2004) sont : droit à la paix, droit à la démocratie, droit à l'information; etc.

De façon générale, en Équateur, la connaissance et l'éducation aux DESC sont moindres que celles des droits civils et politiques, et des droits à la solidarité ou droit des peuples. De plus, la jurisprudence est moins importante et les mécanismes légaux permettant la reconnaissance de ces droits sont faibles. Les droits civils et politiques sont compatibles avec le modèle de développement néo-libéral dans lequel s'ancre la réalité du pays, alors que les DESC le sont beaucoup moins. En effet, ces derniers remettent en question les pôles de pouvoir national et international, l'accumulation et le partage inégal des richesses. « Es decir que la mayoría de las empresas transnacionales, los bancos, los gobiernos de los países desarrollados, están de acuerdo con los derechos civiles y políticos y presionan mucho para garantizarlos, pero mucho menos cómodos en relación a los DESC » (Mendoza, 2004; 36) : les DESC sont des droits qui se définissent plus à long terme, et ils impliquent des institutions qui se trouvent au-delà de l'État; la violation de ces droits n'implique pas nécessairement l'État, mais d'autres acteurs tels que les entreprises privées et les banques, par exemple.

Dans le cas de la reconnaissance des droits humains des femmes, l'effort ne se situe pas uniquement au niveau de la relation entre l'individu et l'État, elle va bien au-delà. En vérité, la reconnaissance de ces droits se heurte souvent à des pouvoirs sociaux autres que l'État, mais qui n'en sont pas moins importants. Ces pouvoirs incluent la culture, les traditions, les coutumes, la religion et le patriarcat; tous sont des mécanismes d'institutionnalisation de l'infériorité de la condition féminine dans la société (Mendoza, 2004; 76).

La situación de subordinación de la mujer es un problema de poder, hondamente enraizado en la cultura patriarcal de América Latina. Para poner fin a la subordinación, es necesario modificar la cultura reconstruyendo valores basados en el respeto, la solidaridad y la dignidad como derechos inalienables de todas las personas, tarea no fácil y que exige un conocimiento profundo del contexto político, económico, social y étnico y cultural de nuestros pueblos. (Mendoza, 2004; 107)

Enfin, bien qu'ils aient eu des répercussions non négligeables sur les conditions de vie des Équatoriens, nous avons peu parlé des changements socio-économiques des dernières décennies. Sans entrer dans des considérations d'économie avancée, nous pouvons sans doute citer parmi les changements les plus marquants pour la population de la classe moyenne et plus pauvre, la réforme agraire des années 70, le Programme d'ajustement structurel (PAS)⁶ qui a été implanté en Équateur à la fin des années 70, ainsi que la dollarisation en 2000. Caroline Mosser, dont le travail se centre surtout autour de la lutte des femmes en Amérique latine, s'est penchée sur les impacts de l'implantation du PAS chez les femmes de Guayaquil vivant avec de maigres ressources ou traversant d'autres situations critiques (par exemple, les femmes chefs de foyer). Selon ses conclusions, la crise économique et le PAS ont entraîné des changements fondamentaux, tels que la diminution du revenu des foyers, le changement des habitudes de consommation et le resserrement des budgets publics. Ceux-ci ont eu des impacts indéniables sur la vie des femmes, et plusieurs d'entre elles se sont retrouvées à accomplir un travail productif et à générer un revenu stable, alors que leur travail était traditionnellement réservé principalement au travail reproductif. La capacité de ces femmes à accomplir un travail productif est déterminée par trois facteurs principaux (Moser, 2004) : le nombre de personnes composant le foyer; la phase du cycle de vie dans lequel se trouve le foyer; et enfin, le nombre de femmes composant le foyer et accomplissant des tâches reproductives (Moser, 2001; 264). Ces facteurs, déterminants, peuvent influencer la situation dans la majorité des changements de situation économique.

Il est certain que la reconnaissance des droits humains est un bon point de départ pour augmenter le pouvoir des individus et améliorer leurs conditions de vie. Néanmoins, ces

⁶ Selon le Diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo, un Programme d'ajustement structurel (PAS) est la condition imposée à un pays par le FMI ou la Banque mondiale pour obtenir un arrangement financier destiné à aider à payer la dette extérieure. Il vise à rétablir la croissance économique, moyennant souvent un coût social élevé.

gains, pour valoir quelque chose, doivent s'implanter dans le discours et dans la pratique quotidienne. La prochaine section portera un regard sur quelques faits de la réalité des Équatoriennes dans la quotidienneté.

2.3 Conditions de vie des femmes équatoriennes

Comme discuté précédemment, même si les femmes ont marqué des percées dans la reconnaissance de leurs droits et l'amélioration de leurs conditions de vie lors des dernières décennies, la violation de leurs droits subsiste à plusieurs égards, notamment lorsqu'il est question d'égalité, de sécurité et de liberté. Dans le quotidien, ceci se traduit de diverses manières, dans différentes sphères (emploi, famille, santé, etc.). Pour donner un aperçu des conditions de vie de ces femmes, voici quelques statistiques (Mendoza, 2004; 107) :

- 60 % de la population vit dans la pauvreté (à divers niveaux);
- 2/5 des Équatoriens ont des revenus de deux dollars et moins par jour;
- 40 % de la population n'a pas accès à l'eau courante et 45 % n'a pas accès aux services d'égout;
- 5,5 millions d'Équatoriens vivent dans un environnement insalubre;
- 40 % des enfants souffrent de malnutrition;
- 20 % des foyers sont dirigés par des femmes;
- 2/5 des femmes chefs de foyer ne vivent pas dans leur propre maison⁷;
- Le taux d'analphabétisme des femmes est de 13 %, contre 9 % pour les hommes⁸;
- Neuf personnes sur dix dénonçant une agression sont des femmes;
- 39 % des femmes en âge de reproduction utilisent un moyen de contraception.

Quant à la violence familiale et conjugale, elle demeure très élevée pour l'ensemble du pays. À ce sujet, dans son rapport publié en avril 2007, le *Grupo faro*⁹ présente des statistiques par

⁷ Selon l'enquête sur les conditions de vie réalisée en 1999 (cité dans Mendoza, 2004; 107).

⁸ Ibid.

province¹⁰. Selon les provinces, il estime que le pourcentage de femmes entre 12 et 49 ans qui ont souffert de violence conjugale dans les 12 mois qui ont précédé la publication de l'étude se situe entre 20 % et 44 % de la population, et le taux de dénonciation, par province, se situe entre 0 % et 12 %. Pour le domaine de l'emploi, selon les experts, les statistiques d'Amérique latine pourraient être représentatives du cas de l'Équateur. Ainsi, en Amérique latine, le travail informel représente de 25 % à 35 % de l'économie et, de ce pourcentage, 35 % à 50 % est assumé par des femmes. De manière générale, elles occupent des postes moins qualifiés, moins élevés dans la hiérarchie, moins rémunérés et vivent plus d'insécurité d'emploi. Le faible niveau d'éducation est un désavantage significatif pouvant expliquer en partie cette situation (Mendoza, 2004). Concernant la santé, il nous a été impossible de trouver des statistiques, mais nous avons constaté, lors de notre participation à des tables de concertation, que des problèmes importants de santé perdurent encore au sein de la société. En témoigne, par exemple, le fort taux de mortalité résultant des suites d'un accouchement, problème qui est par ailleurs plus important en région rurale étant donné la précarité des soins qui y sont disponibles. De plus, la décision d'employer des méthodes de planification des naissances ne revient pas toujours aux femmes, une permission du mari pouvant être requise dans certaines zones rurales. Pour sa part, l'avortement est illégal.

2.4 Quelques mots sur les femmes indigènes d'équateur

Les femmes vivant dans des conditions les plus précaires et les plus marginalisées sont souvent celles qui se retrouvent dans les zones rurales, ainsi que les Indigènes. En effet, le mode de vie de ces dernières, principalement dicté par les traditions, mais de plus en plus influencé par le monde moderne, recèle de spécificités qui leur sont propres. Par ailleurs, le monde indigène de l'Équateur est complexe, étant composé de plusieurs communautés différentes.

⁹ Le *Grupo Faro* est un centre indépendant spécialisé en politiques publiques et qui vient en aide à la société civile. L'étude qu'ils ont fait a été financée par UNIFEM.

¹⁰ Au total, l'Équateur compte 18 provinces.

D'emblée, apportons quelques précisions sur la terminologie utilisée lorsqu'il est question des indigènes. Lors de sa conférence portant sur la diversité culturelle de l'Équateur, la leader indigène Belén Moreno¹¹ expliquait les différents termes de la façon suivante :

- *Indio* (indien) : terme utilisé d'abord par les colons pour désigner les natifs du pays; il tend à être remplacé par les termes *indigena* et *campesina*;
- *Indigena* (indigène) : terme utilisé dans plusieurs cas pour déterminer les peuples autochtones de l'Amazonie et de la Sierra (Cordillère). Toutefois, à l'origine ce terme était utilisé par les Indiens de l'Amazonie pour parler d'eux-mêmes;
- *Campesina* (paysanne) : pour se différencier des communautés de l'Amazonie, les communautés autochtones de la Sierra se qualifient ainsi, puisqu'ils sont des agriculteurs.

Les contextes de vie des femmes varient beaucoup entre l'Amazonie et la Sierra, influencés notamment par l'histoire de ces régions, les institutions qui ont fait le lien entre les communautés natives et les groupes de *conquistadores*. Par exemple, l'Amazonie a été exposée tardivement aux lois du marché et à l'État (début du siècle), et l'autonomie de son territoire lui a permis une grande résistance culturelle. Les Andins ont, pour leur part, une longue histoire de relation avec les institutions. Le système des *haciendas*¹² a pris place dès la conquête espagnole et a perduré jusqu'à la seconde réforme agraire, en 1975. Les impacts sont donc différents : les femmes amazoniennes se retrouvent souvent en situation de perte des bases traditionnelles de pouvoir, alors que les femmes de la cordillère sont plutôt en situation de reconstruction de pouvoir à travers les nouvelles ressources. Sur la situation actuelle des femmes andines, nous pouvons ajouter qu'il y a taux de pauvreté élevé, dû au manque de ressources (mauvaise qualité des terres arables, manque d'assistance technique, érosion des sols, etc.). Les stratégies de survie familiales et communautaires amènent les femmes à assumer de nouveaux rôles, autres que les tâches domestiques, notamment suite à l'émigration temporaire des hommes.

¹¹ Conférence s'étant tenue dans le cadre d'une formation sur le leadership de CARE internationale, mars 2007, dans la ville amazonnienne de Lago Agrio.

¹² Le système d'*hacienda* se base sur un modèle de relations précaires d'exploitation de la terre. Selon ce modèle, pour avoir droit aux denrées d'une petite parcelle de terre sur laquelle se déroule la vie reproductive de sa famille, le fermier travaille de 4 à 6 jours par semaine gratuitement sur les terres de l'*hacienda* (Larrea; 42).

Enfin, ces quelques informations et statistiques traduisent une situation disparate pour les différentes Équatoriennes, dont certaines vivent encore dans des conditions de vie très marginales. Bien que les revendications des femmes leur ont permis plusieurs gains quand il est question d'égalité et de la reconnaissance de leurs droits, la réalité demeure ponctuée d'inégalités et de difficultés pour plusieurs d'entre elles.

CHAPITRE III

DE L'IDENTITÉ AU LEADERSHIP : UN CADRE OPÉRATOIRE

C'est à partir de la description de la problématique, ainsi qu'en identifiant les concepts-clés de notre question principale, que nous avons déterminé les principaux courants et notions théoriques qui nous seront utiles pour la compréhension du phénomène étudié. Rappelons, avant de poursuivre, que la question de recherche est la suivante : dans quelle mesure la trajectoire sociale a-t-elle permis à certaines femmes en Équateur de développer une identité de leader? Et, également, comment ces femmes exercent le leadership?

Le concept central de la problématique, soit celui de l'identité, se doit d'être bien circonscrit, ce qui sera fait dans un premier temps. Puis nous porterons un regard plus spécifique sur notre conception de l'identité de genre. Il sera alors aussi question des relations de genre en Équateur. Dans un troisième temps, la notion de trajectoire sociale, bien liée à celle d'identité, nous servira de tremplin pour nous diriger vers une brève description du contexte d'action des sujets, soit l'action communautaire et le changement social. Nous concluons par la présentation de notre vision du leadership et du pouvoir.

3.1 La complexité des identités

Selon les besoins de notre recherche, la définition que nous faisons de l'identité est plus sociologique, quoiqu'en tenant compte du roman familial, nous aurons nécessairement recours à certains aspects psychologiques.

Le concept d'identité en est un complexe, sur lequel des hommes de tous les temps et de toutes les disciplines se sont penchés : que l'on pense à Socrate, avec sa bien connue devise « connais-toi toi-même », ou encore à Freud, avec sa théorie du moi, du ça et du surmoi, pour n'en nommer que quelques-uns. Erik H. Erikson développa l'un des modèles classiques du concept d'identité. Dans celui-ci, l'identité est vue tel un processus, au cours duquel l'individu traverse différents stades de développement psychosocial. À la base, le terme « identité », qui vient du latin *idem*, signifiant « le même », est lié à l'expérience d'être le

même, ou encore de reconnaître le même dans des situations différentes (Illeris, 2003; 366). C'est là le point de départ de la dualité dans l'identité, un aspect central de sa théorie.

Pour Erikson, et de l'avis de nombreux psychologues et sociologues, l'identité est à la fois individuelle et sociale. Individuelle, car créée à partir des prédispositions biologiques et de l'histoire de vie de la personne, elle fait alors référence à des notions telles que la définition de soi et le concept de soi. Puis, sociale, par l'ensemble des caractéristiques qui constituent l'individu de l'extérieur, comme sa position dans la société et ses relations avec ses semblables. Les aspects social et personnel de l'identité sont indissociables. En outre, la théorie d'Erikson présente l'identité comme pouvant être quelque chose de stable mais qui, à la fois, est toujours susceptible d'être remise en question lors d'un moment de crise, amenant une transformation, puis une nouvelle stabilité. De là la dualité : reconnaître le « même » dans la transformation. Nous y reviendrons.

De manière plus précise, le processus de construction identitaire pourrait être décrit selon les quatre phases suivantes (Gabarro, 1990; McCall et Simmons, 1966; Tunner, 1968, cité dans Eberl, 2007; 118) :

- La phase de validation, où un individu en relation avec d'autres rend explicite ses buts, aspirations, ses identités renouvelées, etc., autant d'aspects socialement construits et qui constituent le « contrat interpersonnel » (Gabarro, 1990; cité dans Eberl, 2007; 118);
- La phase de stabilisation, où les identités nouvelles deviennent de plus en plus acceptées avec le temps, ce qui a pour conséquence de diminuer l'usage de stratégies de présentation de soi au profit d'une identité plus solide;
- La phase de crise, qui survient en situation de changement, où le « contrat interpersonnel » peut voir diminuer sa viabilité, et qui traduit la nécessité de renégocier avec l'autre. C'est le point de la construction d'une nouvelle identité;
- La phase de perception, est en quelque sorte la continuité de la précédente. Les situations provoquant la crise identitaire sont rarement uniques et fréquemment multiples. C'est donc cette phase où l'identité est constamment remise en question et réinventée.

De plus, ce processus dynamique de la construction identitaire se fait dans les trois sphères interdépendantes du concept de soi (Myers et Myers, 1990; 67) : la sphère physique, qui sont nos traits observables; la sphère des rôles, qui est le résultat de ce que nous faisons; et, finalement, la sphère introspective, qui relève de la connaissance, des émotions. Bien que ces phases permettent de mieux comprendre le processus de la construction identitaire, elles ne résolvent pas le problème de la dualité soulevée plus tôt.

Quand il est question de définir l'identité, cette dualité entre stabilité et transformation continue est un problème récurrent auquel se confronte les théoriciens. Le philosophe Paul Ricoeur fait de cette confrontation la pierre d'assise de sa théorie sur l'identité : d'une part l'identité comme *mêmeté* et d'autre part, l'identité comme *ipséité* (Ricoeur, 1995). L'angle que propose Ricoeur avec sa théorie narrative nous intéresse particulièrement, en partie à cause de l'importance qu'y prend la communication, objet au cœur de notre démarche de recherche, mais aussi en raison de la cohérence entre cette approche et notre démarche. Ceci étant dit, la distinction entre *mêmeté* et *ipséité* est ici primordiale : la **mêmeté**, du latin *idem* (correspondant à l'anglais *sameness* et à l'allemand *gleichheit*), équivaut à une forme de permanence de soi dans le temps, « (...) ce qui fait que nous nous reconnaissons comme étant nous-mêmes, dans le temps et la continuité » (Orofiamma, 2008); l'**ipséité**, du latin *ipse*, (correspondant à l'anglais *selfhood* et à l'allemand *selbstheit*), « (...) renvoie à l'identité en tant que singularité, ce qui fait que l'on est soi-même et non pas un autre » (Orofiamma, 2008). C'est l'habitude déjà acquise, sédimentée. La distinction entre ces deux usages de l'identité est majeure et devient importante quand se pose la question de la permanence dans le temps.

Aux premiers abords, la permanence dans le temps paraît relever exclusivement de la *mêmeté*, c'est-à-dire à l'identité-*idem*. L'auteur décrit cette notion de l'identité selon trois composantes. D'abord, **l'identité numérique**, c'est-à-dire l'unicité, qui correspond à reconnaître la même chose plusieurs fois. Ensuite, **l'identité qualitative**, qui relève de la ressemblance extrême, si semblable qu'il importe peu de substituer X pour Y. Or, quand il est question de reconnaître une personne, plus la distance dans le temps s'accroît, plus le critère de similitude s'affaiblit. Tel est le cas des femmes qui ont participé à la recherche : elles ont livré leur histoire de vie, s'étalant sur une échelle de temps importante au cours de laquelle

elle se sont développées, transformées et vieilles. Évidemment, l'identité numérique et qualitative ne sont pas réductibles de l'une à l'autre. Devant l'affaiblissement du critère de similitude qui survient lorsque s'accroît la distance dans le temps, vient le troisième critère de l'identité, soit celui de la **continuité ininterrompue**. On fait appel à ce critère dans tous les cas où, dû à un écart de temps entre le premier et le dernier stade de développement, les facteurs de croissance et de vieillissement opèrent des changements, entraînant par le fait même une diversité numérique.

La démonstration de cette continuité fonctionne comme critère annexe ou substitutif de la similitude qui, pris un à un, menace la ressemblance sans la détruire; ainsi faisons-nous avec les portraits de nous-mêmes à des âges successifs de vie; comme on le voit, le temps est ici facteur de dissemblance, d'écart, de différence. (Ricoeur, 1990; 142)

Ainsi, la continuité ininterrompue, doublée du principe de permanence dans le temps permet de conjurer la menace que représente pour l'identité personnelle le temps facteur de différence. Bien que les événements qui se succèdent soient vecteurs de dissemblance, il demeure une structure, un fil conducteur. Cette structure « confirme le caractère relationnel de l'identité (...). Toute la problématique de l'identité personnelle va tourner autour de cette quête d'un invariant relationnel, lui donnant la signification forte de permanence dans le temps » (Ricoeur, 1990; 142-143).

3.1.1 De l'identité à l'identité narrative

Le sujet détient deux modèles de permanence dans le temps pour parler de lui-même : le **caractère** et la **parole tenue**. Le caractère correspond à l'ensemble des signes distinctifs, des traits durables auxquels on reconnaît quelqu'un. Ces traits sont acquis et sédimentés à travers l'histoire de vie de l'individu, correspondant à l'ipse. Néanmoins, c'est aussi ici que l'ipse se rend indiscernable de l'idem. En effet, pour une grande part, « l'identité d'une personne, d'une communauté, est faite de ces identifications à des valeurs, des normes, des idéaux, des modèles, des héros, dans les lesquels la personne, la communauté se reconnaissent » (Ricoeur, 1990; 146). C'est en cette occasion que de l'autre entre dans la composition du même. « Le caractère, c'est véritablement le quoi du qui » (Ricoeur, 1990; 147), qui se situe au pôle d'ipséité-mêmeté. Le second modèle de permanence dans le temps est celui de la

parole tenue dans la fidélité à la parole donnée. C'est la promesse d'une constance de l'identité dans le futur, malgré la venue de contextes d'incertitude (le mariage en est un bon exemple : une promesse que, malgré les changements futurs, l'on sera toujours époux). C'est la part de l'identité que l'auteur décrit comme étant complètement à l'opposé du caractère, qui dit un maintien de soi, de manière à répondre à « qui? ». Ici, nous nous trouvons au pôle de la pure ipséité. C'est bien entre ces deux pôles, que sont le caractère (ipséité-mêmeté) et le maintien de soi (pure ipséité), que se trouve l'identité narrative.

En narrativisant le caractère le récit lui rend son mouvement (...). En narrativisant la visée de la vraie vie, il lui donne les traits reconnaissables de personnages animés ou respectés. L'identité narrative fait tenir ensemble les deux bouts de la chaîne : la permanence dans le temps du caractère et celle du maintien de soi. (Ricoeur, cité dans Mongin, 1998; 179)

Bref, l'identité narrative est le résultat de se mouvement perpétuel d'ouverture de soi à l'altérité par rapport à la fermeture. Cette fermeture s'exprime autant d'un point de vue psychologique, avec le caractère (la différence qui se referme, la négation de l'Autre) que d'un point de vue sociologique, avec l'appartenance à sa communauté. Puis, le temps forcera indéniablement le sujet à adopter l'ouverture, ensuite le changement. C'est ce que décrivent, en parallèle, les quatre étapes du processus de construction identitaire vue précédemment.

3.1.2 Récit de soi

Le jeu communicationnel est la solution que propose Ricoeur pour résoudre le problème de la dialectique entre l'ipséité et la mêmeté. Par le récit, le sujet décrit des événements dans une trame temporelle, en un tout unitaire et cohérent. À travers le récit de son expérience, « (...) le sujet se construit une identité qui l'inscrit dans un rapport à soi, au monde et aux autres » (Orofiamma, 2008). Il permet une organisation cohérente de la totalité temporelle de l'historicité (ligne de concordance), qui est en tout temps menacée par le surgissement de ruptures, telles qu'un accident, une nouvelle rencontre, etc. (ligne de discordance). L'identité narrative a une fonction de médiation entre les lignes de concordance et de discordance. Force est de constater que l'identité n'est pas dissociable des expériences personnelles : elle

s'élabore autour du processus de mise en relation des événements dans le but de former un tout cohérent.

En fait, comme le décrit Ricoeur, l'identité s'élabore dans une triple Mimesis : préfiguration, configuration et refiguration. Ce processus permet non seulement de raconter l'histoire vécue et mettre en intrigue les événements où le sujet est acteur, mais il lui permet aussi de réinterpréter ses expériences, de donner une signification aux événements vécus, bref, d'avoir un sens. Si, comme nous le fait remarquer Ricoeur, dans les jeux de récit « les actions ne manquent pas d'être approuvées ou désapprouvées et les agents d'être loués ou blâmés » (Ricoeur, 1990; 194), nous nous devons de souligner l'implication éthique de la fonction narrative de l'identité.

3.1.3 Identité narrative et Éthique

L'éthique de Ricoeur ne peut être réduite à l'accomplissement moral du devoir; elle nous amène plutôt vers l'accomplissement de soi. L'éthique est la visée générale de ce qui nous semble meilleur pour notre vie, celle de la « vie bonne », alors que la morale est l'accomplissement pratique de cette visée. Il y a donc une tension constante et tacite entre « la fermeture » et « l'ouverture », que sous-tend l'idée d'une « finalité supérieure qui ne cesserait pas d'être intérieure à l'agir humain » (Ricoeur, 1990; 210). Et c'est dans un continuel travail d'interprétation de l'action et de soi-même que se traduit l'adéquation entre la visée générale de notre vie et l'ensemble de nos choix d'actions. Ici, nous pouvons remarquer l'attitude herméneutique.

(...) Entre notre visée de la « vie bonne » et nos choix particuliers, se dessine une sorte de cercle herméneutique en vertu du jeu de va-et-vient entre l'idée de « vie bonne » et les décisions les plus marquantes de notre existence (carrières, amours, loisirs, etc.). Il en est ainsi comme d'un texte dans lequel le tout et la partie comprennent l'un par l'autre. Ensuite, l'idée d'interprétation ajoute à la simple idée de signification, celle de signification pour quelqu'un. Interpréter le texte de l'action, c'est pour l'agent s'interpréter lui-même. (Ricoeur, 1990; 210-211)

Le passage de l'interprétation de l'action à celle de soi-même a pour effet d'enrichir le concept de soi. Il contribue à la connaissance de soi par une refiguration de soi que permet le

récit. Il est intéressant de mentionner comment l'identité narrative marque le passage du moi personnel au soi réflexif. L'identité du sujet se construit dans le processus de l'attestation de soi à travers le récit, liée à sa capacité de se reconnaître comme sujet parlant, racontant, agissant et ayant une imputation morale sur ses actes. L'herméneutique du soi encourage le passage de l'une de ces dimensions de l'action à une autre, renforçant l'identification du Soi, et permettant à la dialectique narrative de laisser place à une dialectique de l'ipséité et de l'altérité. *Soi-même comme un autre*, c'est d'ailleurs le titre de l'ouvrage marquant de Ricoeur portant sur l'identité narrative.

Au plan éthique, l'interprétation de soi devient estime de soi. En retour, l'estime de soi suit le destin de l'interprétation. Comme celle-ci, elle donne lieu à la controverse, à la contestation, à la rivalité, bref, au conflit des interprétations dans l'exercice du jugement pratique. (Ricoeur, 1990; 211)

Outre la visée de la « vie bonne », l'éthique de Ricoeur compte deux autres composantes. La seconde est celle de la sollicitude. Celle-ci ne se greffe pas de l'extérieur à l'estime de soi, mais « elle en déplie la dimension dialogale jusqu'ici passé sous silence » (Ricoeur, 1990; 212). En effet, la triple Mimésis autour de laquelle s'élabore les jeux de récit implique l'Autre et révèle l'importance de la présence d'un destinataire, ainsi que d'être écouté. Ce sont les réactions du narrateur qui permettront l'autoréflexion, puis la réinterprétation. Le récit narratif est donc inséparable de la communication, qui permet le questionnement. D'ailleurs, du côté des modèles théoriques en communication, Watzlawick abonde dans le même sens en affirmant que, peu importe le contenu d'une interaction, il y a toujours une métacommunication, où les interlocuteurs s'offrent mutuellement des définitions de leur relation, et par implication, d'eux-mêmes (Watzlawick, 1972; 83) : « [i] semble que, indépendamment du pur et simple échange d'information, l'homme a besoin de communiquer avec autrui pour parvenir à la conscience de lui-même » (Watzlawick, 1972; 84). Il est aussi de l'avis de plusieurs psychologues et sociologues que le concept de soi se construit dans l'interaction. En fait, il est le reflet de la perception d'autrui : « [s]elon G. H. Mead, le développement du concept de soi dépend de la capacité de l'individu à être un objet pour lui-même, à se mettre à la place d'autrui » (Myers et Myers, 1990; 54). Par la communication, l'individu cherche chez l'autre la confirmation de la définition qu'il se fait de lui-même. L'interlocuteur peut réagir en confirmant l'identité que l'autre projette; il peut

aussi réagir avec rejet, en ne reconnaissant que partiellement ce que l'autre propose. Plus rarement, il peut carrément nier l'autre, ce qui équivaldrait à rendre l'autre invisible et pourrait mener à l'aliénation (Watzlawick, 1972; 84-85).

Enfin, la troisième et dernière composante de la visée éthique est celle de la justice.

Deux assertions sont ici en jeu : selon la première, le vivre-bien ne se limite pas aux relations interpersonnelles, mais s'étend à la vie des institutions. Selon la seconde, la justice présente des traits éthiques qui ne sont pas contenus dans la sollicitude, à savoir pour l'essentiel une exigence d'égalité. (Watzlawick, 1972; 227)

Telle que l'est la sollicitude aux relations interpersonnelles, l'égalité est indissociable des institutions justes.

3.1.4 Sujet singulier et sujet social

Il a été démontré précédemment comment l'approche narrative permet, à travers la mise en récit, d'articuler les traits de l'expérience singulière de l'existence, l'histoire personnelle, puis de mettre en évidence une élaboration de soi du sujet. C'est ce qui répond à l'identité personnelle. Or, l'histoire de vie permet aussi d'affirmer les liens qui rattachent l'individu aux autres, ses liens d'appartenances à des groupes sociaux et de filiation. C'est ce qui correspond à l'identité sociale.

Cependant, le moi dépeint n'est pas une figure singulière dans son unicité irréductible. La narration convoque une troisième instance, le on social, un sujet collectif, qui transparaît en filigrane sous le moi et qui atteste l'appartenance de ce moi à une communauté. C'est cette surimpression et cette concordance qui donne à une expérience individuelle sa valeur d'exemple. (Abastado, cité dans Orofiamma, 2008)

La nature de ces liens d'appartenance est multiple : la religion, la langue, le mode de vie, les croyances, le système de valeurs, etc. Au même titre que pour les choix personnels, le récit permet de saisir le sens donné par le sujet à ses appartenances, à la manière dont elles se sont construites. C'est l'expérience individuelle qui s'inscrit dans l'altérité. Ainsi, les liens d'appartenance et de filiation servent aussi à tisser la trame du récit dans laquelle prend forme l'élaboration de soi.

3.1.5 Sujet social et intersectionnalité

Bien que ces appartenances soient multiformes, comme le soutient Amin Maloof, « l'identité n'est pas une juxtaposition d'appartenances autonomes, ce n'est pas un « patchwork », c'est un dessin sur une peau tendue; qu'une seule appartenance soit touchée, et c'est toute la personne qui vibre » (1998; 34). Ainsi, un sujet peut avoir une identité plus ou moins complexe, dépendamment de ses liens d'appartenance, et c'est le tissage de ces appartenances qui constitue l'identité. Ne pas tenir compte de cette complexité serait une erreur, particulièrement dans le cas des identités subversives. À titre d'exemple, certaines femmes de notre échantillon partagent à la fois des appartenances et filiations importantes avec des groupes de femmes et d'autochtones. Tel que nous le démontrerons plus dans la section 3.2, bien que la situation de subordination ou encore de discrimination vécue par les Équatoriennes indigènes soit un croisement de leur triple condition de femme, d'indigène et de pauvreté économique, la reconnaissance de cette condition dans leur lutte demeure partielle. Les observations faites par Kimberlé Crenshaw à propos des femmes américaines de couleur, qui sont engagées dans la double lutte féministe et raciste, peuvent être mises en parallèle.

Qu'il s'agisse de la volonté féministe de politiser le vécu des femmes ou de la volonté antiraciste de politiser le vécu des gens de couleur, ces efforts sont souvent engagés comme si les questions et les expériences auxquelles ils s'attachent respectivement concernaient des terrains mutuellement exclusifs. Les recoupements évidents du racisme et du sexisme dans la vie réelle – leurs points d'intersection – trouvent rarement un prolongement dans les pratiques féministes et antiracistes. (Crenshaw, 2005; 53)

Le concept d'identité intersectionnelle que propose Crenshaw permet de mettre en lumière ces intersections où genre et ethnie se chevauchent, pour mieux rendre compte des « multiples sources de l'identité lorsqu'on réfléchit à la construction de la sphère sociale » (Crenshaw, 2005; 53). Dans ce cas-ci, l'intersectionnalité permet de voir comment le racisme et le sexisme peuvent s'influencer mutuellement. De façon plus générale, ce concept d'intersectionnalité peut être complémentaire à celui d'identité narrative, tant dans sa contribution à la construction du sujet collectif qu'à celle du concept de soi.

En somme, l'identité narrative est le résultat du mouvement herméneutique d'interprétation et de réinterprétation de soi, au travers les jeux de récits permettant au sujet de se déterminer comme auteur et acteur de sa vie, mais aussi comme individu appartenant à une histoire collective. Dans la section suivante, il sera question de la relation entre l'identité sociale et l'identité sexuelle.

3.1.6 La part du genre dans l'identité

Avant de plonger dans les considérations de l'identité de genre, il est essentiel de faire la distinction entre les notions de sexe et de genre. À ce propos, Delphy explique bien que

[l]e « sexe » se réfère aux différences biologiques entre mâles et femelles : à la différence visible entre leurs organes génitaux et à la différence corrélative entre leurs fonctions procréatives. Le « genre », lui, est une question de culture : il se réfère à la classification sociale en « masculin » et « féminin ». (Oakley, 1972, cité dans Delphy, 1991; 91)

Une façon d'illustrer ces concepts serait de dire que le genre est un contenu et le sexe, un contenant. Le genre regroupe donc tout ce qui est variable (tel que les différences individuelles, les représentations culturelles et les rôles sociaux) et il est socialement déterminé. Le sexe, pour sa part, serait de l'ordre de la nature. Toutefois, il peut arriver que la ligne entre les deux soit mince, voire floue (par exemple, dans le cas des personnes transgenres). La notion de genre a donné de l'ampleur aux études féministes, permettant de faire la part entre le social et le naturel, et ainsi de rompre avec l'essentialisme et le biologisme de certaines études féministes antérieures (Bordo, cité dans Nadal, 1998; 23). À partir des années 70, l'utilisation de ce concept a effectivement « permis de dépasser les résultats des études antérieures sur les rôles sexuels en démontrant le caractère arbitraire de la prééminence masculine, qui est avant tout idéologique et qui, de ce fait, se manifeste de façon variable selon les sociétés » (Nadal, 1998; 22). Bien qu'il soit fort utile, le genre est grandement critiqué par nombre d'intellectuels. On lui reproche, entre autres choses, d'avoir servi à formuler des généralisations sur la supériorité du masculin sur le féminin sans égard au contexte historique et culturel dans lequel s'inscrivent ces dichotomies. De plus, l'attention mise sur les rapports entre genres occulterait les rapports de pouvoir à l'intérieur

d'une même catégorie de genre, soit « homme » ou « femme » (Scott, 1988). La rupture qui s'observe à l'intérieur du mouvement des femmes en Équateur, entre les groupes de femmes indigènes et celui des femmes urbaines en est un exemple. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce phénomène, telles la contradiction, la multiplicité et l'hétérogénéité des relations sociales dans lesquelles les femmes se retrouvent.

Malgré son usage controversé, nous considérons que, dans le cadre de notre travail, le genre demeure le meilleur concept pour faire la part entre « l'enculturation » des sexes et la biologie des sexes, sans toutefois nier la zone grise existant à la frontière entre les deux. Le débat présenté précédemment sur les enjeux de son usage nous fait voir l'importance de prendre en compte toute sa complexité. Pour cela, nous proposons de le définir comme

[u]n rapport social qui traverse tous les autres rapports (Daune-Richard et Devreux, 1989; 69) et qui, en tant que rapport de pouvoir, se déconstruit et se reconstruit chaque fois qu'il est contesté ou légitimé. En même temps, le genre est un système de représentations, de définitions du masculin et du féminin, produites par des hommes et des femmes socialement diversifiés (Collin, 1989; 37). Ainsi, il devient une catégorie complexe comportant des éléments qui peuvent être contradictoires. (Nadal, 1998; 24)

La complexité du genre tient aussi au fait qu'il est traversé par toutes les autres catégories d'analyse, que ce soit la classe, l'ethnie, l'orientation sexuelle et les différences personnelles. Comme le défend Young (1994), on ne peut pas extraire une essence de femme sans passer par les autres facteurs : « [w]hat cultures make of sex differences is almost infinitely variable, so that biology cannot be playing a determining role. Women and men are products of social relations, if we change the social relations we change the categories 'woman' and 'man' » (Brown and Jordanova, 1982; cité dans Moore, 1988; 7). Ce point rejoint le concept d'intersectionnalité de Crenshaw, mettant en lumière les intersections où genre et autres catégories se chevauchent et s'autodéconstruisent continuellement.

3.1.7 Construction sociale des genres

À la lumière de ce qui vient d'être dit sur le genre, nous pouvons affirmer, en faisant le lien avec l'identité, que « [...] la constitution d'une identité sociale, quelle qu'elle soit, implique obligatoirement le processus simultané de construction d'une identité de genre » (Cervone et

als., 1998). Lips (2006), en faisant une genèse des différentes théories portant sur le processus par lequel les individus se « génèrent », parle de l'environnement social comme principale source d'influence déterminant les comportements des hommes et des femmes. C'est en partie pourquoi les rapports et identités de genre ne peuvent être universels : parce qu'ils varient selon les cultures, et parfois même selon les collectivités, dans un espace-temps donné. Ceci se traduit dans un système de normes, plus ou moins explicites selon les sociétés, dans lequel les « comportements sociaux sont différenciés, entre autres, selon le sexe des individus et qui présente une stabilité que n'ont pas les comportements individuels » (Nadal, 1998; 25). Ce cadre normatif se traduit entre autres dans la division sexuelle du travail, le rapport au temps, à l'espace et à l'imaginaire, et dans les droits et devoirs (Nadal, 1998). Ce dernier élément est une notion relevant de la sphère du politique, qui fait référence aux institutions ainsi qu'à l'organisation sociale : la parenté, le marché du travail, l'éducation, le système politique (Scott, 1998). Scott précise également que ces concepts normatifs sont l'incarnation de l'interprétation et du sens symbolique qu'évoquent les doctrines religieuses, juridiques, éducatives et scientifiques.

Ce sont les prescriptions sociales qui déterminent ce qui est considéré comme « féminin » et « masculin », se reflétant dans les rôles sociaux. Cet ensemble de croyances qui détermine ce qui est propre à chacun des sexes est nommé stéréotype de genre. Ainsi, certains rôles sont reconnus, dans une société, comme relevant du masculin ou du féminin. Ils sont désignés sous le terme de « rôle de sexe ». Ces rôles sont une forme de prescription sociale, ou de normes, auxquels les individus adhèrent à différents degrés. Par exemple, comme le soulignait Moser (1995) dans sa théorie du triple rôle¹³, les femmes équatoriennes sont appelées traditionnellement à remplir les rôles reproductifs (tâches domestiques, soins des individus, éducation des enfants, etc.).

3.2 Un fil conducteur : la trajectoire sociale

La trajectoire sociale s'inscrit en continuité avec le concept d'identité, puisqu'elle fait appel aux événements qui ont contribué à la forger. En effet, l'analyse de la trajectoire sociale permet d'identifier des moments décisifs de l'existence de l'individu, les grandes tensions,

¹³ Se référer aux pages 2 et 3.

les choix et les décisions qui se traduisent en moments de rupture ou de continuité (de Gaulejac, 2006; 176). La trajectoire sociale fait appel aux expériences de mobilité sociale (ascendante ou descendante) et au roman familial.

De fait, l'histoire personnelle s'inscrit dans un cadre préexistant qu'est l'histoire sociale et familiale. Ce collectif préexistant à la personne lui dessine une place dans la structure sociale fondée sur une série de codifications et de normes (de Gaulejac, 2006). L'histoire sociale (constituée, entre autres, de luttes de pouvoirs et de classes sociales), qui détermine en partie les appartenances, englobe l'histoire familiale. Se forme ainsi l'ensemble au sein duquel s'écrit le « roman familial », soit l'amalgame des histoires de famille que l'on transmet de génération en génération. Les enfants héritent par le fait même du projet personnel de leurs parents, le projet parental, c'est-à-dire l'ensemble des projections qu'ils se font de l'avenir de leurs enfants (objectifs de vie, buts, etc.), sans compter que les parents eux-mêmes sont porteurs et transmetteurs d'un projet social, des aspirations du milieu familial et culturel conditionné par le contexte social. Cette histoire, que chaque individu porte en lui, l'affecte de façon inconsciente, que ce soit du point de vue affectif, idéologique ou économique. Le destin individuel est conditionné, à différents égards, par ce champ social dans lequel il s'inscrit. Il s'agit donc d'analyser « [...] comment les rapports sociaux, tel qu'ils existent à un moment donné, et tel qu'ils ont évolué, vont influencer la vie d'un individu, c'est-à-dire ses manières d'être, de penser, ses choix affectifs, idéologiques, professionnels, économiques, etc. [...] » (de Gaulejac, 2000).

Bien évidemment, la possibilité d'une confrontation entre ces différentes histoires héritées n'est pas impossible; pensons aux projets parentaux transmis qui peuvent différer entre le père et la mère, au changement de classe sociale qui amène des changements dans les groupes d'appartenance, aux mouvements migratoires, etc. De Gaulejac explique que ces contradictions peuvent s'opérer à trois niveaux : social (les appartenances), familial (couple parental qui propose aux enfants des modèles contradictoires), puis psychosexuel (les désirs inconscients). L'intériorisation de ces confrontations peut provoquer des luttes ouvertes ou latentes chez les personnes qui, afin d'assurer une certaine cohérence, doivent faire la médiation entre leur histoire sociale et leur histoire personnelle. De fortes contradictions peuvent mener au développement de sentiments de culpabilité, d'humiliation et d'infériorité,

ou même provoquer d'importantes ruptures. À ce propos, de Gaulejac propose l'idée de « névrose de classe, qui met volontairement en rapport la sociologie et la psychanalyse, afin de comprendre les relations entre histoires sociale, familiale et personnelle dans les destinées humaines » (de Gaulejac, 2000; 19).

Il est intéressant de noter que, parmi tout le bagage hérité des parents, le sujet peut aussi hériter des mécanismes de médiation dont les parents ont usé pour pallier aux contradictions. « L'enfant qui devient parent tend à transmettre à ses propres enfants, au-delà du contenu manifeste de son projet, la façon dont lui-même a réussi ou échoué dans sa recherche pour inventer des médiations aux contradictions qui le traversent. C'est donc un élément central de l'identité héritée » (de Gaulejac, 2000; 63).

Bien que les personnes soient porteuses d'une histoire sociale et familiale, qui normalement est congruente avec leur position sociale, elles n'en demeurent pas moins actrices et auteures de leur histoire personnelle. « Si l'histoire incline nos destinées, elle ne les dévide pas. Lorsque nous disons qu'elle est agissante, cela ne signifie pas pour autant que l'individu ne peut agir que d'une certaine façon » (de Gaulejac, 1987; 44).

Ainsi, l'identité individuelle et l'identité collective se construisent concurremment. L'attention portée au roman familial et à la trajectoire sociale permet d'apporter un éclairage sur les conduites et les orientations de la personne. C'est dans cet esprit que la rubrique suivante entreprend une description du contexte social de l'action dans laquelle agissent les femmes rencontrées, soit l'action et l'organisation communautaires.

3.3 Action et organisation communautaires

Cette section vise à introduire le contexte dans lequel se situe l'action des femmes ayant participé à cette recherche, soit l'organisation communautaire, dans une perspective de développement social. Cette section permettra d'aborder quelques notions générales sur le développement social et l'organisation communautaire, puis de les mettre en relation avec les conditions des femmes de façon à mieux situer l'environnement dans lequel les informatrices accomplissent des gestes d'influence.

3.3.1 Développement international, social et local

C'est par le biais du développement international que nous avons intégré le domaine du développement social en Équateur. Bien que l'on n'entende parler de développement international que depuis quelques décennies, le développement n'est pas un fait nouveau puisque toutes les populations ont innové et subi des changements, petits ou grands. Néanmoins, le développement comme nous l'entendons ici est lié à la présence d'une « configuration développementiste », c'est-à-dire la présence d'acteurs qui se donnent comme but le développement et qui y consacrent temps, compétences et argent (de Sardan, 1995). Young en résume bien l'essence :

Le développement est conçu comme un processus complexe impliquant une amélioration sociale, économique, politique et culturelle de la société elle-même. Amélioration, dans ce sens signifie la capacité de la société non seulement à répondre aux besoins physiques, émotionnels et créatifs de la population à un niveau historiquement acceptable; mais aussi à libérer le temps du travail humain du fardeau sans fin lié à la production des besoins essentiels. Cela entraîne des standards de vie meilleure, mais non une consommation immodérée ainsi qu'une forme de société permettant une distribution égale de la richesse sociale. (Young cité dans Dagenais et Piché, 2000; 33)

Pour un aperçu historique sur le développement, remontons depuis la colonisation jusqu'à la mondialisation. Traditionnellement, c'est un développement dit « exogène » qui a dominé dans les pays en développement. L'exogénéité, dans le développement, signifie que ce sont les décisions extérieures qui sont structurantes, et ce sont alors les paradigmes de modernisation¹⁴ et la dépendance¹⁵ qui priment. Cette tendance à l'exogénéité touche aussi les approches de développement visant la condition des femmes. Effectivement, tel que vu

¹⁴ Selon Lafrance, la modernisation est le paradigme qui, suite à la prédominance des théories colonialistes, a primé jusqu'aux années 1970. La théorie qui s'y rattache a été présentée par l'Américain W. W. Rostow et les stratégies d'action induites se basent sur l'édification d'une économie libérale. « Le développement se définit alors comme un processus de rattrapage où les pays du Sud doivent se moderniser en prenant les pays du Nord comme modèles; (...) » (Lafrance, 2006; p. 12).

¹⁵ Ce paradigme surgit dans les années 60 et 70. Issu des théories de la *dependencias* d'Amérique latine, il est un contre-courant au précédent, d'influence marxiste, « qui s'est d'abord intéressé aux phénomènes historiques internes des pays latino-américains afin d'expliquer leur relation avec le système capitaliste international » (Rist, 1996; 187).

précédemment, les rôles et les statuts reliés au genre relèvent d'une construction sociale et, s'ils sont construits, c'est dire que leur modification est possible. Dans l'histoire du développement, différentes approches ont été utilisées avec le but de modifier cette construction sociale et ce, à différents niveaux. Au moment de la primauté du développement exogène, les stratégies visant les femmes sont plutôt « assistantielles » ou de « bien-être ». Cette approche vise à aider les femmes dans leur rôle de mère et d'épouse en tentant de répondre à des besoins pratiques tels que la santé, l'allègement de la famine, la nutrition, le planning familial et la protection maternelle et infantile (CQFD, 2004). Cette approche confine les femmes dans leur rôle de reproduction et ne porte pas attention à leurs intérêts ou besoins stratégiques.

Face à l'exogénéité du développement, nombre d'initiatives nationales/locales ont tenté dans les dernières décennies d'endogénéiser le développement en soutenant les facteurs locaux, non-mobiles (innovations, formation, initiatives locales, etc.). Cette idée d'endogénéisation du développement se rattache sans nul doute aux paradigmes de la dépendance et du développement durable. Plus centré sur la prise en charge du développement par les populations ciblées, ce nouveau paradigme a fait son apparition dans les années 90, suite à la crise de la dette et la crise environnementale. Il est marqué par la réflexion et la remise en question des stratégies de développement utilisées jusqu'ici (Lafrance, 2006).

Parallèlement à cette endogénéisation, dans les années 70, la montée du mouvement féministe s'est faite sentir dans le développement. L'exclusion et la pauvreté des femmes sont devenues des évidences et des préoccupations. L'UNESCO proclama les années 1976-1985 la décennie des femmes et l'ONU créa, en 1976, le Fonds de développement réservé aux femmes (UNIFEM). De nouvelles approches ont alors vu le jour, telles : « l'approche anti-pauvreté » qui vise l'amélioration des conditions économiques des femmes et qui reconnaît leur rôle de production, « l'approche de l'efficacité » qui vise à maximiser la productivité des femmes (à travers le crédit, la technologie et la formation ou, encore, « l'approche équité » qui vise la participation des femmes dans le développement au même titre que les hommes ainsi qu'à leurs donner des chances égales (thème grandement promu pendant la décennie des femmes).

Néanmoins, trois approches concernant les femmes dominent à ce jour (CQFD, 2004) :

- L'intégration des femmes au développement (IFED) : fruit de l'ONU, de l'ACDI et de l'USAID, cette approche apparaît en 1973. Elle s'inscrit dans le paradigme de la modernisation et dans le courant libéral féministe, qui mettent l'emphasis sur la subordination des femmes et la division sexuelle du travail. Elle exige principalement des changements juridiques et administratifs. Elle rejoint surtout les féministes du nord et présente plusieurs lacunes, tant dans ses fondements que dans son application;
- L'approche femmes et développement (FED) : d'influence féministe-marxiste, cette approche est fondée sur le paradigme de la dépendance. Elle met l'accent sur la relation des femmes au processus de développement, plutôt qu'uniquement sur les stratégies d'intégration des femmes au développement. Dans son application, cette approche n'aspire pas à modifier les rapports entre les hommes et les femmes, mais se concentre sur le développement d'activités génératrices de revenus;
- L'approche genre et développement (GED) : suite à plusieurs critiques de groupes féministes du nord comme du sud, cette approche apparaît dans les années 80, s'inspirant du féminisme socialiste et s'inscrivant dans le paradigme du développement durable. Cette approche vise non seulement à inclure les femmes dans le développement, mais aussi à leur donner plus de pouvoir et à transformer les relations de genre. Ici, il ne s'agit pas seulement d'affirmer les principes du développement durable, mais bien de les ancrer dans un contexte d'égalité entre les hommes et les femmes.

Bref, cette approche présente un caractère systémique et radical important, qui permet de rendre compte de la pluralité des contextes et expériences vécus par les femmes afin de les situer comme sujets historiques. Ceci étant dit, l'approche GED n'est pas à l'abri des critiques. Certains prétendent que, comme les autres approches, elle est un effet de mode et qu'il passera (par exemple, l'approche anti-pauvreté). D'autres prétendent qu'elle agit dans une perspective trop universaliste et libérale. Néanmoins, elle demeure certainement l'approche la plus utilisée de nos jours.

3.3.2 Les tendances du développement en Amérique du Sud

En Amérique latine, plusieurs tendances en termes d'inégalités sociales se sont dessinées dans le siècle dernier. À titre d'exemple on peut nommer le développement inégal du territoire ou encore l'accès limité à la terre. La réforme agraire qui a vu le jour en Équateur n'est pas inhérente aux revendications de la population et des différents groupes. Selon Boulianne et Comeau, les processus de revendication sont l'un des deux types d'intervention auxquels ont recours les populations rurales afin d'améliorer leurs conditions de vie. En milieu rural, la question agraire et la participation à la vie démocratique ont stimulé la naissance de l'approche conscientisante de Paolo Freire, en 1961, au Brésil (Comeau; 405). La « pédagogie des opprimés », ainsi que la nomme son auteur, se base en grande partie sur ses expériences d'alphabétisation vécues au Chili. Mais cette approche est vite devenue une stratégie de lutte aux inégalités sociales en général. Celles-ci sont souvent liées à la concentration des pouvoirs économiques, politiques et sociaux aux mains d'un groupe minoritaire dans une société, et cette approche vise la libération des populations opprimées. En outre, c'est cette approche qui a marqué, et qui marque toujours, l'organisation communautaire d'Amérique latine et même celle du Québec.

La théorie de l'éducation libératrice repose sur le principe qu'il ne peut y avoir d'action transformatrice sans conscientisation à prime abord. L'action doit donc être élaborée avec les opprimés et non pour eux. Elle a pour but la transformation des rapports entre oppresseurs et opprimés en établissant une relation de dialogue (relation dialogique). Cette transformation se fait au travers de la réflexion et de l'analyse critique de la situation, ce qui permet une compréhension objective et subjective de la réalité. Seul le dialogue critique mènera à la pratique et à l'engagement dans la lutte pour la libération. Ainsi, « personne ne libère autrui, personne ne se libère seul, les hommes se libèrent ensemble » (Freire, 1974; p. 44). La conception conscientisante reconnaît le caractère historique des humains, ces être en devenir et insiste sur le changement, chargée d'espoir.

La démarche de la pédagogie des opprimées se réalise entre accompagnateur et apprenants. Ce qui prime, c'est la réalité concrète de ceux qui sont éduqués, et le dialogue permet de mieux la comprendre et d'en prendre conscience. L'accompagnateur (ou le formateur) cherche pour sa part à décoder, à travers le langage utilisé par les apprenants (vocabulaire,

syntaxe, etc.), le niveau de perception de ceux-ci et leur vision du monde, leur relation avec leur réalité. Ils utilisent la méthode des « thèmes-générateurs », termes évoqués par les apprenants et desquels ils élaboreront les contenus. Cette méthode a été élaborée dans un contexte d'alphabétisation, mais les thèmes-générateurs ont aussi une capacité à évoquer le contexte social, rendre compte d'une vision du monde et donc à éveiller la conscience. Ce n'est qu'une fois la réalité dépeinte sous ses multiples facettes qu'il sera possible de l'analyser, non pas telle une fatalité, mais plutôt comme des problèmes à résoudre et qui amènent à s'engager dans l'action transformatrice.

Outre l'action revendicatrice, l'autre type d'intervention identifiée par les auteurs concerne le développement promu par l'ONU, à travers les ONG ou les organisations chrétiennes (Freire, 1974; 406). L'Église catholique guide les interventions de ces dernières selon deux tendances. La première est l'action sociale catholique, renforcée par le concile Vatican II, lequel demanda d'intervenir sur les questions en lien avec les droits de la personne, la répression armée, la liberté de presse et les politiques favorables à la redistribution de la richesse (Freire, 1974; 408). La seconde tendance est celle des œuvres charitables, où l'on mise sur une aide individuelle pour répondre aux besoins urgents. Au cours des années 80, le pape Jean-Paul II renforça cette tendance au détriment de la première.

La crise économique structurelle qu'ont connue les pays du sud dès les années 70 a eu l'effet, entre autres conséquences, d'accentuer les inégalités de richesse et de provoquer une perte de légitimité sociale (Freire, 1974; 412). Nombre d'ONG internationales et locales furent créées en Amérique du Sud dans les années 80 et 90 en réponse à cette crise, portées par une vision d'économie solidaire.

3.3.3 Organisation communautaire

Plusieurs chercheurs dans les domaines du développement social et de la santé sont maintenant arrivés à un consensus sur la corrélation entre les déterminants sociaux et les inégalités en matière de santé, telle la variation importante de l'espérance de vie d'une population à une autre dû à différentes conditions de vie. Divers enjeux font l'objet des luttes sociales, souvent liés au développement économique et social.

L'organisation communautaire s'inscrit dans le sillon du développement endogène et se base sur la reconnaissance de l'existence de problèmes sociaux dans une communauté locale ainsi que sur la volonté de trouver et de mettre en place des solutions collectives afin d'améliorer les conditions de vie. Elle n'opère pas en aidant directement les personnes, mais en agissant au niveau de l'organisation de la communauté, dans un souci d'efficacité sociale (Bourque, 2006; 10). « En d'autres termes, la vitalité d'une collectivité repose sur son degré d'organisation et sur sa capacité de mobiliser des ressources qui lui sont propres, de prendre des décisions et d'entreprendre les actions collectives qui s'imposent pour régler les problèmes, et cela, en concertation ou en opposition avec les institutions et les pouvoirs publics » (Bourque, 2006; 10).

Plus précisément, « l'organisation communautaire se définit comme intervention planifiée de changement social dans, pour et avec les communautés locales afin de s'attaquer à ces inégalités, à cette concentration du pouvoir et à ces discriminations. Pour ce faire, elle s'inspire des traditions, objectifs et modes d'organisation des mouvements sociaux » (Bourque, 2006; 9). Et, encore, « [elle] prend la forme d'une intervention de développement dont le but arrêté est de susciter l'organisation et la mobilisation des populations ou de parties des populations de ces communautés locales en vue de leur assurer plus de force et un gain de pouvoir social (*empowerment*¹⁶) » (Bourque, 2006; 13).

Enfin, en se basant sur différents référents et modèles déjà existants, Bourque propose une typologie des approches de l'organisation communautaire au Québec. Cette typologie, grâce à la multiplicité des connaissances et pratiques auxquelles elle fait référence, apparaît pertinente dans le contexte de la recherche, quoiqu'elle ait été élaborée à partir du contexte québécois.

¹⁶ Une définition du concept d'*empowerment* est présentée à la page 42.

Tableau 3.1 : Typologie des approches en organisation communautaire au Québec

Critères	Socioéconomique (dév. local)	Sociopolitique (action sociale)	Socio institutionnelle (planning social)	Socio communautaire (entraide et services com- munautaires)
Finalité	Auto développement économique et social	Résolution de problèmes sociaux par la défense / promotion de droits sociaux	Résolution de problèmes par une intervention publique de proximité	Organisation de l'entraide entre personnes et groupes fragilisés dans la communauté
Origine	Déclin démo- graphique et socioéconomique de quartiers et villages	Problèmes fortement ressentis (injustices) par la population locale (ou certains groupes)	Démarche d'expertise sur des problèmes trouvant leur solution dans les programmes- cadres du service public	Problèmes des groupes les plus démunis (marginalité et exclusion d'une communauté)
Formes d'organisation	Groupes de services, coopératives, entreprises collectives	Organisation de lutte, de revendication et de pression	Services publics de première ligne	Service de proximité, réseaux de voisinage, d'entraide communautaire
Acteurs concernés	Démarche partenariale multi- acteur	Action directe (conflit et compromis avec les autorités)	Collaboration avec le service public et les associations locales	Collaboration intracommunau- taire et soutien d'un financement public et associatif
Type de structures	Structures autonomes et multipartaires	Structures autonomes de type syndical	Participation du secteur associatif aux structures publiques; tables de concertation	Structures semi- informelles de type réseau d'entraide

Source : Bourque, Denis, Comeau, Y, Favreau, L *et al.* 2006. L'organisation communautaire Fondements, approches et champs de pratique. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, p 14.

L'usage de l'une ou l'autre de ces stratégies doit se faire en cohérence avec la situation dans laquelle elle est déployée. En effet, l'état des relations entre les pouvoirs locaux, régionaux et nationaux et les groupes communautaires, le degré d'urbanisation du milieu ou, encore, le niveau d'organisation d'une communauté, sont autant de situations qui influencent la pertinence et l'efficacité de la stratégie choisie.

Par ailleurs, et pour conclure, certains auteurs se sont penchés sur les rôles que peuvent jouer les organisations de femmes comme « lieu d'émergence d'un développement autre » (Masson, 1998; 64), c'est-à-dire par et pour les femmes. Bien qu'il ne s'agisse pas là de l'environnement exclusif des femmes avec lesquelles nous avons travaillé, il est intéressant de relever l'aspect transformateur de l'organisation communautaire pour celles qui y participent. Les organisations sont aussi pour les femmes un lieu d'autodéveloppement et de formation, un espace d'*empowerment* permettant d'acquérir des habiletés, de faire des apprentissages sur le pouvoir et elles offrent l'occasion d'expérimenter l'autonomie (Masson, 1998). Ainsi, les organismes permettent aux femmes d'entreprendre une démarche « à petits pas », les menant vers une plus grande autodétermination et peut-être vers une plus grande implication dans les prises de décisions de leur communauté.

Notons que les leaders ayant participé à la recherche proviennent de différentes formes d'organisations, avec des finalités différentes, bien que toutes en lien avec l'amélioration des conditions de vie des femmes.

3.3.4 Participation et *empowerment*

Comme il en a été question dans les paragraphes précédents, les notions de participation et d'*empowerment* sont très associées aux contextes du développement endogène et de l'organisation communautaire. La participation, qui est volontaire, est un instrument qui peut servir pour la mise en œuvre de projets, un processus qui mène au changement.

Yoon (1996) note que plusieurs démarches participatives dans le développement sont apparues en réaction à la modernisation. Toutes ont en commun de vouloir susciter la participation active des populations ciblées par le développement à l'élaboration du

processus. Parmi les projets qui se qualifient de nature participative, on distingue quatre différentes formes de participation (Uphoff, 1985, cité dans Yoon, 1996) :

- Participation à l'exécution : Les gens sont mobilisés et encouragés à prendre part au projet. Des responsabilités et des tâches précises leur sont confiées;
- Participation à l'évaluation : À la fin du projet, les gens ciblés sont invités à identifier les succès et les échecs du projet;
- Participation aux avantages : Les gens tirent profit du projet;
- Participation à la prise de décisions : Les gens donnent des idées, en débattent, conceptualisent et planifient les activités qu'ils exécuteront collectivement (Yoon, 1996). Ces décisions peuvent relever du domaine de la construction d'infrastructures, de la religion, de la culture ou de la politique.

Certains considèrent que la participation à la prise de décision est la plus importante à promouvoir, car c'est celle qui permet d'avoir une véritable emprise sur l'environnement et les conditions de vie. D'autres sont plutôt d'avis que les trois types de participation restantes permettent aux gens de développer leur capacité à s'inclure dans le processus de prise de décision. Une chose demeure cependant certaine : bien que des projets intègrent à l'occasion tous les types de participation à la fois, il est plus fréquent de constater que seuls un ou deux types de participation sont généralement associés à un même projet.

Ceci étant dit, il serait difficile d'aborder les processus participatifs dans le développement sans tenir compte du concept d'*empowerment*, concept au cœur du GED. Cette notion, très utilisée de façon plus large dans les pratiques sociales (travail social, éducation, psychologie, etc.), n'est pas univoque. Dans plusieurs cas, elle peut être synonyme d'autres notions utilisées depuis longtemps, telles l'émancipation ou la citoyenneté (Yoon, 2000). Il peut être question d'*empowerment* pour décrire des phénomènes aussi différents que l'*empowerment* d'un cadre d'entreprise, l'*empowerment* d'un groupe de citoyens, l'*empowerment* d'un patient, etc.

Malgré la multiplicité de ces manifestations, la littérature portant sur l'étude de ce phénomène fait ressortir certaines caractéristiques communes à l'*empowerment*, et c'est sur

celles-ci que nous nous attarderons. De façon succincte, il serait possible de définir l'*empowerment* comme un « processus par lequel les individus et les communautés prennent le contrôle de leur vie et de leur environnement » (Lafrance, 2006; 26). Le Bossé fait remarquer qu'à la base, le contexte dans lequel s'enracine l'*empowerment* est celui du changement, c'est-à-dire le passage d'une situation initiale à une situation où au moins une composante a été modifiée (Le Bossé, 2008; 142). La cible du changement opéré est toujours déterminée par les acteurs concernés, c'est-à-dire ceux qui vivront avec les conséquences du changement, et l'opération n'est donc pas subie comme un devoir à accomplir ou une prescription (Bassman, 2001; King, 2003, cité dans Le Bossé, 2008). « Par ailleurs, le changement dont il est question ici s'avère très particulier puisqu'il est réputé permettre l'acquisition d'un pouvoir (...) et pour la quasi-totalité des auteurs, ce pouvoir est développé à l'occasion d'une démarche de changement et non à sa seule fin » (Le Bossé, 2008; 143). C'est donc dire que le pouvoir acquis dans cette démarche de changement est en quelque sorte « générique » (Le Bossé, 2008). Le Bossé parle aussi d'une forme d'affranchissement, qui survient lorsque l'individu se libère des obstacles qui se dressent contre le changement recherché, quelles que soient leurs natures, ou lorsqu'il les dépasse, en les contournant ou en ne les percevant plus comme tels. Un blocage au changement, qui peut prendre différentes formes (manque de ressources financières, cadre législatif, autonomie physique, etc.), est alors considéré comme une limite au pouvoir d'agir. La notion d'*empowerment* a donc une signification de réappropriation de son pouvoir d'agir, permettant le dépassement de l'obstacle. I Ninacs (1995) suggère qu'il y a quatre dimensions à travers lesquelles l'individu développe son *empowerment*, soit l'estime de soi, la participation, les compétences et la conscience critique.

L'*empowerment* est abordé dans les recherches selon trois différents niveaux, soient individuel, social et communautaire, et à partir de différentes perspectives, soient psychologique, organisationnelle, sociale, éthique, communautaire et politique (Gibson, 1991, cité dans Centre d'excellence pour la santé des femmes, 1998). Nous nous en tiendrons aux perspectives psychologiques, sociales et communautaires, puisque ce sont celles concernées dans le cadre de notre travail.

Au niveau individuel, certains auteurs parlent d'un « processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des personnes dans leur capacité à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie » (Gibson, 1991; 359, cité dans Centre d'excellence pour la santé des femmes, 1998). Le Bossé et Lavallée (1993) ont fait ressortir quelques caractéristiques qui y sont le plus souvent associées : la reconnaissance et le développement du sentiment de compétence, le développement de l'estime de soi, le développement d'une prise de conscience sociale critique¹⁷ menant à l'action sociale et, enfin, un cadre relationnel favorisant la participation. Selon Rappoport (1987, cité dans Centre d'excellence pour la santé des femmes, 1998), le processus proactif d'*empowerment* s'enclenche lorsque ces quatre composantes sont en interaction. Au plan individuel, la notion d'*empowerment* psychologique prend une importance significative. Elle fait référence à l'expérience singulière menant vers l'accroissement du sentiment de contrôle sur sa vie, se développant sur des niveaux de développement personnel, de soutien mutuel de groupe, de participation et d'organisation (Centre d'excellence pour la santé des femmes, 1998).

La dimension individuelle de l'*empowerment*, rattachée à l'histoire personnelle, est complémentaire aux dimensions sociales et communautaires, puisqu'elle suit chaque individu dans un groupe. S'ajoutent les dimensions sociales et collectives lorsque l'*empowerment* poursuit comme cible le développement de la santé et du bien-être d'un groupe ou d'une communauté. Comme pour le plan individuel, l'*empowerment* social et collectif vise à rendre la communauté capable d'analyser sa situation, de définir ses problèmes et de les résoudre. Il intervient aux niveaux des attitudes, des valeurs, des capacités, des structures organisationnelles et du leadership.

L'empowerment communautaire devient un processus au moment où il y a interaction entre la coopération, la synergie, la transparence et la circulation de l'information, le tout basé sur les forces du milieu. Il est le résultat de la participation dans des actions politiques et collectives et il requiert la participation active des personnes où la redistribution des ressources est favorable pour le groupe. (Centre d'excellence pour la santé des femmes, 1998)

¹⁷ La démarche conscientisante, initialement formulée par Paolo Freire (1982), est ici associée à la conscience individuelle, collective, sociale et politique.

3.4 Dynamique de groupe, pouvoir et leadership

Quand il est question de susciter l'« *empowerment* » et la « participation », c'est le concept de « leadership » qui est d'abord et avant tout suscité, lequel concept demeure maintenant à circonscrire. Utilisé généreusement dans différents textes, ce terme est l'objet d'une pléiade d'écrits rendant compte de la multitude de situations et de réalités auxquelles il se rapporte. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les conceptions, pas toujours consensuelles, abondent (St-Charles, 2006). Nous tenterons néanmoins de nous approprier une certaine définition du leadership afin d'encadrer nos analyses, en privilégiant certains concepts, bien que nous tenions à rendre compte de sa complexité, qui demeure inévitable.

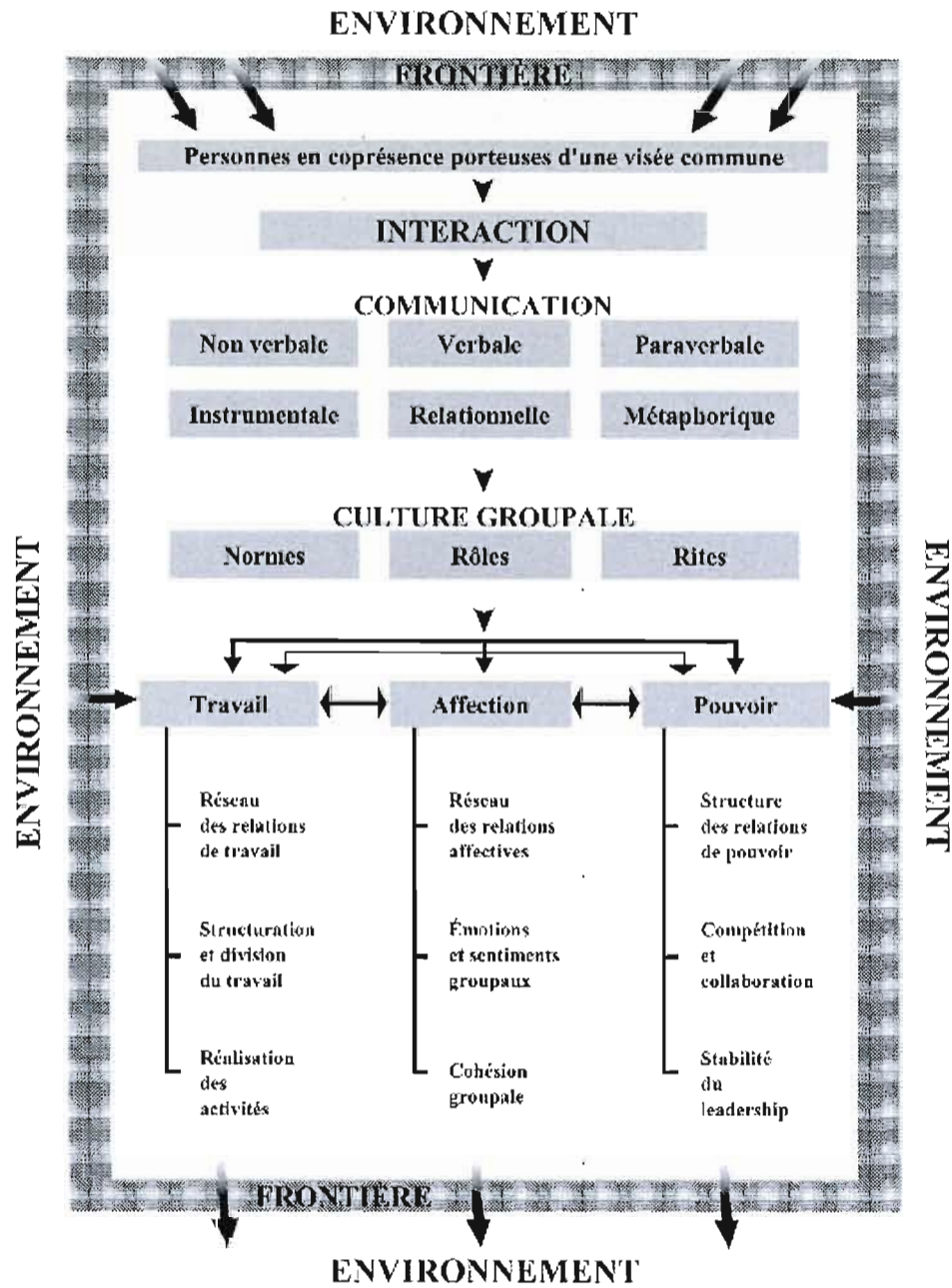
D'abord, parmi toutes les recherches qu'a suscitées le leadership, deux courants se distinguent. Il y a le *macroleadership*, qui fait référence au leadership formel qu'une personne se voit décerner dû au poste qu'elle occupe. Dans ce cas, le leader est nommé ou élu par une instance externe, comme c'est le cas lorsqu'il est question de gestionnaires, de chefs d'entreprise, ou encore, de politiciens. Mais qu'en est-il du leadership dans le cadre de l'action communautaire, celui qui motive la participation, suscite l'*empowerment* et mobilise vers le changement social? Celui-ci, qui fait référence au leadership émergent dans un groupe de personnes, est le *microleadership*. Ce type de leadership est un rôle, au même titre que les autres rôles groupaux, qui se construit dans l'interaction groupale. « La personne qui émerge comme leader est celle que, petit à petit, l'on perçoit comme la plus apte à guider le groupe vers l'atteinte de sa visée commune et qui, de ce fait, en vient à exercer le plus d'influence dans le groupe » (Landry, 2007; 341). Dans ce champ, les chercheurs s'intéressent aux phénomènes d'influence interpersonnelle émergeant dans les groupes, et le leadership est surtout étudié comme un processus d'influence et de motivations à atteindre un but (Saint-Charles, 2006; 112). C'est spécifiquement cette forme de leadership, le *microleadership* ou encore le leadership émergent, que les femmes constituant l'échantillon exercent, bien que certaines en soient aussi venues à occuper des positions plus formelles.

Afin de mieux comprendre la dynamique dans laquelle se déploie le leadership émergent, il semble pertinent d'aborder de façon succincte quelques notions de modèle groupal et de pouvoir interpersonnel. Ensuite, nous présenterons différentes approches dans le contexte des

recherches sur le leadership. Pour finir, il sera question plus spécifiquement du leadership exercé par des femmes, puis de quelques expériences équatoriennes de femmes leaders.

3.4.1 Dynamique groupale : le modèle des trois zones dynamiques

Les modèles du groupe, à propos desquels les premiers travaux furent exécutés par Kurt Lewin et Jacob Moreno, lesquels remontent au milieu du siècle dernier, sont nombreux. Le modèle de référence dans le cadre de notre travail est celui des trois zones dynamiques de Simone Landry, qui est un modèle psychosociologique inscrit dans la tradition québécoise de la dynamique des groupes. Ce choix s'explique, entre autres, par l'importance accordée aux dynamiques de pouvoir, ce qui est souvent négligé par d'autres. En plus de cette dimension, ce modèle intègre celles du travail et de l'affection. Dans ce cadre, le groupe est défini par nombre de personnes déployant efforts et énergies vers l'atteinte d'une cible commune. Les luttes sociales dans lesquelles sont engagées les répondantes à la recherche en sont un exemple. Dans leur cheminement vers l'atteinte de leurs buts, les membres du groupe se déterminent des tâches, clarifient leur rôle et se donnent des normes. Celles-ci peuvent être implicites ou explicites, et servent à assurer le bon fonctionnement interne du groupe et de ses relations avec l'environnement (Landry, 1998; 84). La figure 1, ci-après, présente l'articulation conceptuelle de ce modèle.



Source : LANDRY, Simone. 2007. Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints. Le modèle des trois zones dynamiques. Montréal : Université du Québec à Montréal, p. 126.

Figure 3.1 : Articulation conception du modèle des trois zones dynamiques

Remarquons que chacune des trois zones (pouvoir, travail et affection) détient ses propres enjeux. L'évolution du groupe se fait de façon dynamique dans chacune de ces zones. Bien que les enjeux reliés au leadership se retrouvent principalement dans la zone du pouvoir, c'est en partie à la capacité de faire avancer le groupe au travers des trois zones que le leadership d'une personne sera mesuré. Lorsque l'équilibre de l'une de ces zones est fragilisé, le groupe entre dans une phase de plus ou moins grande productivité, et lorsque l'équilibre est ultérieurement rétabli, la productivité augmentera. Les trois zones sont interdépendantes et omniprésentes. Même si elles ne font pas l'objet d'un contenu explicite, les trois dimensions sont présentes dans les échanges et discussions du groupe. En termes de processus, l'évolution du groupe au travers de ces trois zones vers la cible n'est pas un mouvement linéaire; l'auteure parle plutôt d'un mouvement en spirale.

L'évolution du groupe restreint depuis le moment de sa formation jusqu'à celui de sa dissolution, dans sa continuité circulaire, dans l'approfondissement graduel des processus marquant son cheminement, dans l'orientation commune que permet le développement d'un système normatif partagé, se représente pertinemment au moyen de cette image de la spirale, qui permet d'illustrer la façon dont le groupe traverse les étapes de son devenir dans chacune de ses trois zones dynamiques. (Landry, 2007; 407)

De façon plus spécifique, à chacune de ces zones dynamiques correspondent des enjeux qui sont parfois implicites, pour les zones de l'affection et de la tâche, et parfois explicites, pour ce qui est de la zone du pouvoir (Landry, 1998; 70). Dans la zone de l'affection, ces enjeux tournent autour de la formation de liens affectifs satisfaisants dans le groupe, menant à la création et au maintien d'une cohésion (Landry, 1998; 70). Il s'agit donc des émotions vécues par les individus et le groupe et du climat qui s'en dégage. Le cheminement au travers de cette zone fait appel aux moments de tensions, aux courants de sympathie et d'apathie, aux conflits et à leur résolution, aux moments d'euphorie, etc. Au cours de ce cheminement, le groupe se dote de mécanismes l'aidant à résoudre les difficultés, et fortifie la confiance mutuelle entre ses membres, ce qui crée un climat d'ouverture toujours plus grand et des assises solides. Autrement, c'est l'éclatement du groupe. En fonction de leurs habiletés et personnalités, certaines personnes du groupe seront plus enclines à tenir un rôle « spécialisé » dans cette zone. À titre d'exemple, voici quelques rôles dont la nomenclature peut varier d'un auteur à un autre : la libératrice de tensions, la populaire, la joyeuse, la pacificatrice,

l'unificatrice, la femme de compromis, la consolatrice, la moralisatrice, la victime, le bouc émissaire (Landry, 1998; 84).

Pour sa part, la zone de la tâche concerne les moyens que prend le groupe pour atteindre le but commun, les procédures instaurées. Il fait appel à tous les efforts entrepris avec l'objectif de mieux cerner le problème, chercher des solutions, prendre des décisions et passer à l'action. Un groupe qui atteint la maturité parvient à prendre des décisions importantes basées sur une analyse rationnelle de la situation, en recevant une contribution de chacun de ses membres, et procure de ce fait des résultats positifs auxquels chacun s'identifie. Les personnes axées sur la tâche tiennent des rôles tels ceux de la personne-ressource, de l'experte, de la procédurière, de la clarificatrice, du frein, de la critique, de l'accélérateur (Landry, 1998; 84).

L'émergence du leadership s'inscrit dans la structure de la zone du pouvoir. Historiquement, plusieurs des modèles de groupe élaborés subliment cette zone dynamique, pour ne reconnaître que celles de la tâche et des relations. Gibb est l'un de ces théoriciens qui défendent une autre vision du leadership où la nécessité du pouvoir est réfutée. Son modèle théorique, le CORI (confiance, ouverture, réalisation, interdépendance), est basé sur l'épanouissement de la confiance en soi et envers les autres. Selon son modèle, la confiance et les groupes de tâches¹⁸ parviennent à créer de nouvelles prises de conscience, donc engendrent de nouvelles connaissances; une plus grande conscience permet de délaisser graduellement un environnement autocratique et punitif. Rendu à un certain niveau de maturité, le groupe peut faire disparaître son leader¹⁹ au profit d'une réelle interdépendance entre ses membres, ce qui entraîne un climat davantage créateur, épanouissant et satisfaisant pour tous. Il est intéressant de noter comment ce modèle fait référence à une vision et à des valeurs que l'on accorde facilement aux femmes. Plusieurs auteurs critiquent cette vision « négationniste » du pouvoir comme s'il était une chose à éviter. La négation des dimensions

¹⁸ Groupe dont le travail est orienté vers l'atteinte d'objectifs communs (par exemple, une équipe de travail, un groupe communautaire, une association de voisinage, etc.).

¹⁹ Gibb fait une distinction importante entre leadership, dont l'élimination est souhaitable, et l'influence, élément plutôt positif dans un groupe. « Le désir d'influencer, et d'être influencé est productif et créateur, et c'est un facteur indispensable, de la maturation d'un groupe » (Gibb, 1973; 223).

relationnelles du pouvoir « peut amener ceux et celles qui se situent au bas des hiérarchies à se percevoir comme étant sans défense face aux puissants de ce monde », en plus de contribuer à la mauvaise réputation du pouvoir (Landry, 2007; 313).

Pour sa part, Landry fait du pouvoir une composante déterminante de la vie des groupes. Effectivement, en dépit du fait que le leadership fait l'objet de nombreuses recherches sur le groupe, sa modélisation a souvent été faite en dehors des liens qu'il pouvait entretenir avec le pouvoir. « Les dimensions idéologiques de cette hypertrophie [...] reposent sur le fait que le leadership est vu comme bon et utile pour le groupe, garant de l'atteinte de sa visée commune alors que le pouvoir demeure encore négativement associé tant à la coercition qu'à l'émergence de tensions dans le groupe » (Landry, 2007; 310). Or, comme le souligne Landry, les rapports de pouvoir sont prégnants dans les groupes restreints, qui se structurent à la fois « en fonction de la division et de l'organisation du travail, du réseau plus ou moins hiérarchisé des relations affectives et de la hiérarchisation des statuts, c'est-à-dire des pouvoirs » (Landry, 2007; 310). Il sera intéressant de voir plus loin comment ces dimensions idéologiques, liées aux concepts de pouvoir et de leadership trouvent écho dans le discours de femmes ayant participé à la recherche.

Le pouvoir a, dans de nombreuses recherches, été considéré comme un attribut personnel, conférant à la personne qui le détient des caractéristiques et des compétences particulières. Celles-ci permettant à la personne en autorité d'amener les autres à faire selon sa volonté (Landry, 2007; 312) ou, encore, d'avoir le pouvoir sur les autres par un poste hiérarchique. Or, les recherches à ce niveau ont été décevantes et contestées, puisque cette approche annihile la dimension relationnelle du pouvoir (Landry, 2007; Aebicher, 1998). Une telle conception du pouvoir fait référence au paradigme des attributs du leader, dont il sera question dans la section suivante.

En parallèle, un groupe de psychologues et de sociologues en sont venus à concevoir le pouvoir comme « relation », et c'est dans cette optique nous le concevons. Ici, le pouvoir se définit par la capacité qu'a un agent, qu'il s'agisse d'un individu ou d'un groupe, d'amener un autre agent à faire ce qu'il veut qu'il fasse (Landry, 1998). Certains auteurs font une distinction entre la relation de pouvoir et la relation d'influence, concevant la première asymétrique et la seconde, symétrique. Une relation entre A et B est asymétrique lorsque A

(individu ou groupe) dispose de plus de ressources que B, quel que soit la nature de ces ressources (biens matériels ou symboliques, avantages économiques ou supériorité de statut, prestige, etc.) (Aebicher, 1998). « D'autre part, pour certains auteurs, on ne peut parler de pouvoir que lorsque, dans le cadre d'une relation asymétrique, la tentative d'influence est intentionnelle » (Cartwright, 1959; 168). Pour sa part, Landry soutient que, « dès lors qu'un acte d'influence provoque un changement, quel qu'il soit, il y a eu exercice de pouvoir » (Landry, 2007; 317).

Pour qu'il y ait pouvoir d'un agent sur un autre, ce pouvoir doit être reconnu, de façon consciente ou non, par les agents que l'on cherche à influencer (French et Raven, 1959; Landry, 2007). French et Raven ont établi une typologie décrivant six formes d'exercice du pouvoir, que Landry a synthétisés ainsi :

Tableau 3.2 : Sources et formes de pouvoir selon French et Raven

Forme de pouvoir	Source	Contrôle et dépendance	Étendue	Effets
Récompense	B perçoit que A peut lui procurer des récompenses	B est dépendant de A qui contrôle la possibilité pour B de recevoir des récompenses	Limitée par la pertinence pour B des récompenses dont dispose A	Peut contribuer à l'augmentation du pouvoir de référence
Coercition	B perçoit que A peut lui infliger des punitions	B est dépendant de A qui contrôle la possibilité pour B d'être puni	Limitée par la pertinence pour B des punitions dont dispose A	Peut contribuer à augmenter la résistance et l'hostilité, à moins d'être perçu comme légitime
Légitimité	B perçoit que A a le droit de lui prescrire tel ou tel comportement, à cause de sa position ou de son autorité morale	Ni dépendance ni contrôle nécessaire, les valeurs intériorisées de B déterminant sa soumission	Recouvre tout le domaine des valeurs jugées pertinentes par B, peut être très grande	Les effets sont d'autant plus soutenus que le pouvoir repose sur des normes et valeurs fortement intériorisées
Référence	B accepte l'influence de A par identification, admiration, affection, amour	Peut dépendre ou non de A, B n'étant pas nécessairement conscient de l'ascendant de A	Limitée aux domaines déterminant l'attraction, l'admiration ou l'amour de B	Sont importants et souvent inconscients
Expert	B perçoit que A possède des compétences spécifiques	Dépend de A et de ses compétences, A contrôlant leur mise à profit dans l'intérêt de B	Limitée aux domaines de compétences de A aux yeux de B, peut aussi les déborder, par effet de halo	Peuvent ne pas être immédiats
Informationnel	B perçoit que A a accès à des informations ou réseaux d'informations utiles	Faible dépendance une fois les informations partagées, mais plus grande dépendance pour ce qui est de l'accès aux réseaux	Limitée par la validité et la pertinence des informations et réseaux aux yeux de B	Variables, en fonction de la pertinence des informations, peuvent ne pas être immédiates

Source : Landry, Simone. 2007. Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints. Le modèle des trois zones dynamiques. Montréal : Université du Québec à Montréal, p. 324.

3.4.2 Leadership

Le leadership équivaut à l'influence exercée dans un groupe par le ou les membres qui se retrouvent en haut de la structure du pouvoir (Landry, 1998). L'autorité, quant à elle, est considérée comme « le pouvoir d'obtenir, sans recours à la force, un certain comportement de la part de ceux qui y sont soumis » (Aebicher, 1998; 164). En fait, l'autorité est le pouvoir légitime dont jouit le leader formel en poste, ou encore l'autorité déléguée par le groupe au leader émergent, selon les deux courants de recherche sur le leadership nommés en introduction (macroleadership et microleadership).

L'étude du phénomène communicationnel de l'émergence du leadership fait place à une multitude de représentations théoriques, dont certaines se regroupent sous diverses approches. Johanne Saint-Charles (2006) distingue quatre grandes approches qui font figure de paradigmes dans l'étude du leadership.

3.4.2.1 Le paradigme des attributs du leader

Le premier paradigme est celui des attributs du leader, faisant le pont avec la conception du pouvoir du même titre. Deux approches se distinguent dans ce premier paradigme : la théorie des traits et les styles d'interaction. D'abord, la théorie des traits, selon laquelle le leader naît avec des capacités innées d'influence, fait référence au mythe du « leader naturel ». Dans ce cas-ci, le leadership s'articule essentiellement autour des qualités du leader, qu'elles soient intellectuelles, physiques ou psychologiques. C'est le modèle où une personne avec un fort charisme parvient à insuffler sa vision à ses subalternes, à les stimuler intellectuellement et à prendre en compte leurs besoins individuels (Napier et Gershenfeld, cité dans Landry, 2007). Or, comme le fait remarquer Landry, ce type de leadership est encore mal compris de nos jours, et il n'est pas gage de réussite. À cet effet, Roberts et Bradley émettent la mise en garde suivante : « [c]e qui est fort bien connu et historiquement documenté, c'est que le charisme en tant que force de transformation est chargé d'un potentiel à la fois explosif et imprévisible, lequel, tel le génie libéré de la lampe magique, échappe à notre contrôle » (Roberts et Bradley, cité dans Landry, 2007; 338). La majorité des recherches dans ce domaine ont été peu concluantes et laissées de côté.

L'argument critique essentiel est que si les facteurs personnels ont un rôle dans l'émergence des phénomènes de pouvoir, ils n'existent pas de manière intrinsèque et n'exercent d'influence que dans et par la relation établie avec d'autres individus dans une situation donnée. (Aebicher, 1998; 166)

L'intérêt des chercheurs s'est également porté vers les phénomènes de communication entre le leader et le groupe, donnant lieu à l'approche des styles d'interaction. Dans cette optique, on s'intéresse à la manière d'interagir, aux attitudes et aux actes d'influence. Cette approche a donné naissance à différentes typologies sur les styles d'interactions des leaders. L'une des plus connues est sans doute le modèle de Lippitt et White. Bien qu'il ne soit pas des plus récents, le recours à ce modèle demeure courant de nos jours. Il permet de prendre en considération certaines qualités personnelles du leader dans sa capacité à amener le groupe vers la réalisation de ses buts, tout en tenant compte à la fois des différentes dimensions du groupe. Ce modèle comporte trois principaux styles de leadership, dont une synthèse des caractéristiques de chacun est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 3.3 : Modèle de leadership de Lippitt et White

<i>Leadership démocratique</i>	<i>Leadership autocratique</i>	<i>Leadership laissez-faire</i>
Le leader accompagne les membres dans la prise de décision, agit comme facilitateur	Le leader prend les décisions seul	Le leader est passif et ne participe pas aux décisions
Climat de coopération et de camaraderie	Climat apathique, agressif, faible cohésion	Climat peu cohésif
Les membres poursuivent la tâche en l'absence du leader	Les membres sont productifs en présence du leader, mais pas en son absence	Les membres sont improductifs

Source : inspiré de Landry, Simone. 2007. Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints. Le modèle des trois zones dynamiques. Montréal : Université du Québec à Montréal, 482 p.

Ce modèle suggère que le style le plus souhaitable à adopter est le démocratique. « En situation de leadership démocratique, la description fine des expériences montre que le leader adulte s'appuyait sur son pouvoir d'expert, son pouvoir informationnel, son pouvoir de

référence et son pouvoir de récompense, suggérant aux enfants des pistes de solutions qu'ils choisissaient » (Lippitt et White, cité dans Landry, 2007; 340). Les deux autres styles, bien qu'ils puissent présenter des avantages sous certains aspects, ont des effets à court, moyen et long terme sur le fonctionnement du groupe qui peuvent être très négatifs, voire destructeurs.

L'apathie ou l'agressivité manifestées dans les groupes sous leadership autocratique sont deux réactions différentes au pouvoir de coercition, alors que l'anarchie ou le début de structuration dans les groupes sous leadership laisser-faire témoignent de la nécessité de la structuration du travail au sein du groupe, l'abdication par l'adulte de son pouvoir pouvant entraîner soit le chaos, soit un début d'émergence de leadership parmi les enfants. (Landry, 2007; 340)

C'est précisément le caractère prescriptif de ce modèle, et de ceux qu'il a inspirés, que l'on reproche à cette approche. En effet, des études avec des résultats contradictoires à ceux de Lippitt et White ont été menées (Rosenbaum et Fosenbaum, 1971, cité dans Gergen, 1992; 377), soulignant l'importance de prendre en considération la situation dans laquelle est exercé le leadership, ce qui pourrait avoir un impact déterminant sur le style à adopter. Ainsi, une personne qui exerce son leadership peut avoir une tendance plus marquée pour l'un ou l'autre de ces styles, mais elle risque aussi de se retrouver dans des zones grises. Aussi, il peut arriver que son style de leadership se modifie dans certains contextes, selon la situation, les personnes présentes, le climat présent, etc.

Si nous nous attardons autant sur ce modèle, c'est que nous y avons eu recours dans le cadre de notre recherche. Malgré les critiques faites, avec lesquelles nous sommes en accord, nous avons travaillé avec la typologie de Lippitt et White dans le but d'observer les femmes dans leur contexte d'action. Ce modèle simple avait l'avantage d'insister sur les processus d'échange et d'influence sans nous contraindre à dessiner tout le réseau social environnement. Ceci n'aurait pas été possible, faute de ressources, et pas nécessairement pertinent, puisque nous nous intéressons davantage à l'expérience personnelle du leadership qu'à ses conditions d'émergence. De plus, nous avons porté une attention particulière aux styles utilisés en lien avec la situation présente.

Enfin, bien que les études sur les attributs personnels du leader n'aient pas été concluantes, certains attributs ont tout de même été reconnus significatif dans l'émergence du leadership.

Notamment, d'un point de vue communicationnel, il semblerait que le leader use de stratégies de communication plus variées et complexes que ses compères (Drecksell, 1985; Barge, 1996, cité dans Saint-Charles, 2006; 115), que ses actions peuvent être plus centrés sur le travail, les procédures ou le socioémotif (Ketrow, 1991; Msumi, 1988; Mongeau et Tremblay, 1995, cité dans Saint-Charles, 2006; 115), et que « les leaders potentiels prennent souvent la parole, bien que les gens qui prennent souvent la parole ne soient pas nécessairement des leaders (Forsyth, 1990; Hare, 1976; Morris et Hackman, 1969; Smith et Tayeb, 1989) » (Saint-Charles, 2006; 115).

Par ailleurs, au sujet de la prise de parole, Landry spécifie que

[l]'influence s'exerçant dans les petits dans les grands groupes s'exerçant d'abord par la parole, on constate de façon très régulière que les hommes sont les premiers à la prendre, les femmes se montrant plus hésitantes, moins sûres de leur légitimité (Deaux et LaFrance, 1998; Propp, 1995). (Landry, 2007; 347)

Les attributs personnels pourraient donc aussi différer selon les rôles sociaux stéréotypés des hommes et des femmes, qui déterminent des visions tout autant stéréotypées des styles de leadership attendus des hommes et des femmes. Ainsi, les hommes seraient davantage axés sur la tâche, alors que les femmes le seraient davantage sur les relations entre les personnes et le climat socioaffectif (Landry, 1998; Saint-Charles, 2006). De plus, elles occuperaient davantage un rôle de second plan par rapport au leader (Landry, 1997; Saint-Charles, 2006). Bien que la stéréotypie touche les hommes comme les femmes, elle donne lieu à des sous-types nettement plus définis pour les femmes que pour les hommes. Par exemple, on retrouve la ménagère, soumise, dépendante, altruiste, gentille et manquant de confiance en elle-même; la femme de carrière, intelligente, sûre d'elle, dominatrice; la féministe, athlète, lesbienne, indépendante, dominatrice gauchiste et masculine (Fiske, 1998; 378, cité dans Landry, 2007; 348). Évidemment, les stéréotypes de genre varient selon les époques et les contextes socioculturels. Bien que notre terrain de recherche soit différent de notre contexte de vie, nous pouvons sans nul doute croire qu'une stéréotypie désavantage les femmes leaders potentielles, tel que vu dans les pages précédentes.

3.4.2.2 Le paradigme de l'adéquation

En réponse aux limites du paradigme des attributs, le paradigme de l'adéquation pose comme principe de succès du leadership l'adéquation entre les caractéristiques du leader et celles de la situation dans laquelle il agit. Ici, il n'est pas question d'un style de leadership universel meilleur à adopter que les autres, mais plutôt de la pertinence des caractéristiques personnelles en lien avec les situations auxquelles le groupe doit répondre : la structure de la tâche, l'urgence de la situation, etc. (Saint-Charles, 2006). Il y a donc plusieurs types de leadership à adapter selon la situation à laquelle fait face le leader.

On reproche à ce modèle d'occulter les mécanismes reliés au maintien du statut du leader, et de ne pas rendre compte de la complexité des liens entre les attributs du leaders et les exigences de la situation (Saint-Charles, 2006). Néanmoins, dans le cadre de notre étude, ce paradigme nous apparaît judicieux, car il permet de mettre en relation les attributs que les informatrices se confèrent au travers leur discours avec l'environnement dans lequel elles évoluent, et les enjeux auxquels elles doivent faire face.

3.4.2.3 Le paradigme du réseau social

Avec ce paradigme, on cesse de chercher des explications à l'émergence du leadership du côté des caractéristiques des personnes, de leurs interactions ou encore de la situation dans laquelle ils évoluent. On pose plutôt le regard sur les liens entre le leader et le réseau social dans lequel il évolue²⁰. Le point de vue défendu ici est que, à mesure que se dessine le réseau de relations, les personnes font usage d'influence interpersonnelle associée à l'émergence du leadership.

On a notamment dégagé une forte corrélation entre la position centrale d'une personne dans un réseau de communication (soit le nombre de liens que cette personne entretient avec les différents membres du réseau) et la position sur l'échelle de l'influence perçue (Brass, 1992; Krackhardt et Brass, 1994; Lazega, 1998; Saint-Charles, 1998, 2001; Wasserman et Faust, 1994). (Saint-Charles, 2006; 119)

²⁰ « [...] [L]e réseau social correspond à l'ensemble des relations émergentes entre les personnes d'un groupe ou d'une organisation » (Saint-Charles, 2006; 118). On le dit émergent dans la mesure où les réseaux de relations qu'il représente sont en constante transformation (Saint-Charles, 2006).

Ainsi, certaines caractéristiques de cette structure seraient favorables à l'émergence du leadership. Plus spécifiquement, Saint-Charles (2006; 199) identifie deux façons d'émerger comme leader :

- En étant lié à un nombre important de personnes dans le réseau (le leader occupe donc une place centrale);
- En étant lié à des gens qui ne sont pas liés entre eux (en agissant comme intermédiaire, permettant d'augmenter son capital social).

Il va de soit que, bien qu'un leader occupe une position stratégique dans un réseau social, il doit savoir mobiliser et motiver les gens qui composent ce réseau, sans quoi sa position aura peu d'effet.

Bien que fort intéressant, nous n'avons pu accorder une attention au réseau émergé qu'au moment de nos rencontres ponctuelles avec les répondantes. Néanmoins, il nous a semblé important de l'aborder puisque les informatrices y font référence dans leur discours.

3.4.2.4 Le paradigme du contenu ou de la construction de sens

Cette approche plutôt récente intéresse de plus en plus de chercheurs et de gestionnaires, et aussi est-elle appelée à se développer. Tenant du constructivisme, elle associe l'émergence du leadership à la capacité des candidats « à élaborer et à communiquer une représentation de la situation du groupe ou de l'organisation qui puisse orienter l'action des membres » (Saint-Charles, 2006; 122). Dans cette conception, le leadership est une réalité coconstruite et performative. Il devient un processus par lequel le leader, avec sa capacité à communiquer, cadre et articule en paroles ou en actions les représentations de la situation, permettant d'orienter l'action et faisant avancer le processus de la tâche de façon significative et reconnue par les autres (Barge et Fairhurst, 2008).

Sous cet angle, le leadership est vécu comme une expérience sociale dans une dynamique où les « personnes-en-conversation », l'action, le sens et le contexte sont interreliés (Berge et Fairhurst, 2008; 228). Puis c'est à travers le discours et les jeux de langage que s'actualise le leadership (Fairhurst et Sarr, 1996). « Leadership actors co-create their subjectivities –

personal and professional identities, relationships, communities, and cultures – *in communication* through linguistic and embodied performances » (Berge et Fairhurst, 2008; 228). Ainsi, le leader est celui qui saisit la subjectivité du contexte, puis la traduit et la « raconte » à ses compatriotes à travers les jeux de langage. Par ces « histoires », le leader agit comme médiateur entre le groupe et son environnement, réduisant la complexité du contexte social ou informationnel (Saint-Charles, 2006).

Pour finir, dans la perspective communicationnelle dans laquelle nous l'envisageons, nous ne pouvons que constater combien le leadership est un concept des plus complexes, qui se doit de considérer à la fois l'individu, le contexte, et les relations avec les personnes de l'environnement; l'éclectisme des courants qui en font son étude en est la preuve. Dans le cadre de notre recherche, où il est question de l'expérience de l'émergence du leadership à travers le discours des leaders elles-mêmes, nous aurons recours à divers aspects des paradigmes présentés. Comme notre but est de servir la compréhension de l'expérience du leadership exprimé par les femmes, et non pas d'expliquer par des observations extérieures le phénomène d'émergence, nous préférons éviter de nous limiter au cadre d'une perspective étroite et exclusive, centrée sur une approche déterminante. Bien au contraire, on retrouve une certaine complémentarité entre ces différents regards paradigmatiques, permettant de décrire le phénomène dans un registre plus large, qui s'inscrit en cohérence avec l'approche inductive que nous adoptons. Notre choix de combiner ces approches signifie simplement que nous nous autorisons à y avoir recours en toute liberté, selon la pertinence du contexte et que notre démarche opératoire n'a pas la prétention de répondre aux exigences de chacune de ces approches.

3.4.2.5 Quelques mots sur l'expérience de leaders indigènes en équateur

Dans le champ de la recherche sociale en Équateur, on remarque un certain intérêt pour le phénomène du développement du pouvoir par des femmes indigènes. C'est dans ce cadre que des chercheurs, principalement des femmes, ont réalisé quelques récits de vie de femmes leaders de l'Amazonie et des Andes. Un ouvrage rassemblant un collectif d'auteurs, sous la direction de Emma Cervone (1998), recueille quelques récits de femmes leaders kichuas provenant de ces deux régions. À partir de l'analyse de ces récits singuliers, les auteurs ont

distingué certaines caractéristiques et certains facteurs qui se sont avérés déterminants dans le cas de ces femmes kichuas. Nous nous proposons de terminer ce chapitre sur quelques faits saillants entourant l'émergence du leadership, issus de cet ouvrage.

D'abord, en portant attention à la trajectoire de ces femmes, on remarque que le leadership des jeunes filles se développe d'abord au niveau communautaire et intercommunautaire. Ceci reflète ce que nous disions en page 41, alors qu'il était question des organisations communautaires comme lieu potentiel d'émergence du leadership pour les femmes. C'est l'accumulation d'expériences qui permet à certaines d'acquérir un leadership plus fort, dans des organisations de deuxième et troisième degré. On constate aussi que, chez les leaders plus âgées, la majorité n'est pas mariée et n'a pas eu d'enfants. Dans plusieurs cas, le positionnement stratégique de ces femmes dans le réseau social est déterminant : le prestige de la famille d'origine au sein du groupe culturel ou de la communauté compte pour beaucoup. Ce prestige peut être attribuable à la position économique, à un savoir spécialisé ou encore, à la relation avec les ancêtres. Cette position permet une accumulation de pouvoirs symboliques.

Dans le même ordre d'idées, il y a deux facteurs communs au développement du leadership, tant chez les femmes de la Cordillère que chez les femmes de l'Amazonie :

- a) Toutes ont reçu une éducation et ont accompli, en même temps, un processus d'« ethnogenesis », c'est-à-dire une valorisation de leur groupe culturel, tout en connaissant les remous de la vie organisationnelle des groupes privés et publics se trouvant dans leur communauté. Ainsi, toutes sont bilingues (quechuas et espagnol) et possèdent des compétences dans le maniement des sources traditionnelles et modernes de pouvoir, souvent de l'État;
- b) Le leadership des femmes se développe majoritairement dans le cadre des organisations culturelles et locales, dans le cadre de projets de développement et de formation.

En effet, s'ajoute à l'éducation la nécessité de recevoir de la formation technique et organisationnelle. Plusieurs organisations ont permis à des femmes de recevoir une formation alors que l'éducation formelle leur a souvent été refusée, soit par manque de ressources, soit

parce qu'elles devaient aider à la maison. Le tableau suivant présente les facteurs aidant ou nuisant, de façon générale, au développement du leadership des femmes indigènes.

Tableau 3.4 : Facteurs favorisant et inhibant le leadership des femmes indigènes

En faveur	Contre
Tradition familiale	
Éloquence	
Éducation	Manque d'éducation
Formation	
Activités en lien avec l'éducation et le soin aux enfants	Activités en dehors de la communauté
Appui de la famille	Surcharge de travail
Migration masculine	
	Maladie
	Violence domestique

Source : CERVONE, Emma *et al.* 1998. *Mujeres Contracorrientes. Voces de Líderes Indígenas*, Quito : CEPLAES, 237 p.

Parmi les obstacles rencontrés par les femmes interviewées, la nécessité de démontrer qu'elles valent autant qu'un homme laisse croire à l'existence d'un système de valeur privilégiant les hommes aux femmes, ce qui se répercute sur l'accès limité des femmes à des activités masculines ainsi qu'à leur faible participation dans les prises de décisions. Les problèmes avec les conjoints tels que la jalousie, le manque de confiance ou la violence sont des problèmes que la majorité des femmes indigènes doivent affronter à un moment ou un autre de leur vie. Pour les leaders qui réussissent à se former, qui reçoivent l'appui de la famille et qui sortent de la communauté pour assumer un rôle public, le conflit interethnique est un obstacle que les témoignages mettent en lumière. En plus d'affronter les obstacles dus au genre, viennent également ceux dus à la faible estime de l'origine culturelle de la part du reste de la population.

Les caractéristiques d'une leader sont aussi abordées de manière explicite. Parmi les plus importantes ressortent la capacité à motiver, les compétences discursives et la capacité à se mettre en relation avec l'autre²¹. L'éducation, le bilinguisme ainsi que les compétences

²¹ Dans ce cas-ci, l'autre est envisagé tel le monde métis.

relationnelles et communicationnelles sont donc essentielles. Ces caractéristiques du leadership peuvent se retrouver autant chez les femmes que chez les hommes. Toutefois, une caractéristique met en évidence la double identité de genre et d'ethnie des femmes leaders et les différencie du modèle masculin de leadership : la solidarité avec les problèmes que vivent les femmes. L'identité culturelle en évolution de ces femmes se reflète dans le type de leadership qu'elles emploient :

De este forma se trata de intervenir y ejercer en forma más solidaria, democrática, y participativa. Podríamos decir que estas líderes son mujeres indígenas con una identidad cultural, identificadas con necesidades comunes y propias de su género, motivadas y encaminadas hacia la recuperación de sus derechos perdidos en el desigual ejercicio del poder. (Cervone et al., 1998; 69)

Les revendications des femmes indigènes pour une plus grande équité n'ont pas été exprimées, jusqu'à présent, par le biais d'un discours public, mais plutôt dans la pratique quotidienne. La lutte des femmes leaders a été une lutte individuelle, qui s'est négociée à travers les transactions, arrangements et disputes de la vie quotidienne. À tout le moins, ce chemin a été facilité par l'implantation de politiques de genre par l'État et par des agences internationales de développement. Ces interventions, en plus de mettre en place des facteurs favorisant le développement d'un leadership féminin, peuvent produire des changements quant aux obstacles à une plus grande égalité.

3.5 Pistes de recherche

Enfin, à la lumière de notre cadre conceptuel, nous avons identifié quelques pistes de recherche. Toutefois, comme nous adoptons une approche inductive, telle qu'elle le sera décrite plus loin, ces pistes ne sont pas émises dans l'optique d'opérationnaliser des variables, mais bien dans celle de poser une brique de plus au mur de la compréhension de ce phénomène. « Il s'agit ici de donner un sens à des événements et non pas d'établir un lien causal linéaire à sens unique » (Chevrier, 2003; 77). Nos pistes sont les suivantes :

- Suivant la théorie de l'empowerment et la pensée de Freire, retrouvons-nous chez nos répondantes des moments de « prises de conscience » transformatrices, de

concientisation? Ces « prises de conscience » pourraient-elles être des moteurs de changement les transportant de la position de marginalisée à celle de leader?

- Suivant la pensée de Ricoeur en lien avec la construction identitaire, quelle place occupe le processus de reconnaissance dans la construction de l'identité des sujets?
- Considérant l'analyse de Crenshaw sur la lutte des femmes noires aux États-Unis, les différentes sources de définition de l'identité du sujet social ont-elles autant d'impact sur l'émergence du leadership que peut l'avoir le genre? Quelle place devrait prendre une grille d'analyse intersectionnelle?

L'étude de l'expérience des femmes à partir de leurs récits permettra de dégager des caractéristiques sur le « comment » elles exercent le leadership.

CHAPITRE IV

PROTOCOLE OPÉRATOIRE

Cette partie présente l'ensemble de la démarche de notre recherche ainsi que les étapes que nous avons franchies. Ainsi, il sera question de notre posture épistémologique de départ, de la stratégie de recherche, du choix de nos sujets d'étude, de la démarche empruntée pour analyser les données et finalement, du processus par lequel nous assurerons la validité des données.

4.1 Posture de la chercheuse : l'herméneutique et l'induction

Dans le cadre de cette recherche, nous pouvons qualifier notre posture épistémologique d'herméneutique, tel que l'entend Ricoeur dans son ouvrage *Soi même comme un autre* (1995). Notre lecture du leadership se concentrera sur les rapports sociaux de pouvoir. Ce positionnement a une incidence tant dans notre approche philosophique que dans notre démarche méthodologique. Nous avons choisi une telle posture car elle privilégie un mode de connaissance différent, nécessitant que la chercheuse outre passe ses propres préconceptions afin d'accéder au monde du sujet et, au travers cette relation d'intersubjectivité, construire le sens. Cette démarche permet aussi de mettre de l'avant l'expérience du sujet, accordant à son expression une part déterminante. C'est dans cette optique que nous avons choisi comme principal outil de collecte de données le récit de vie²². Nous y reviendrons quand il sera question de la stratégie de recherche.

²² Le récit de vie se définit comme une « [e]xpression générique où une personne raconte sa vie ou un fragment de sa vie à un ou plusieurs interlocuteurs » (Pineau et Jobert, 1989, p. v.).

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, nous avons choisi une approche inductive dans le but d'aboutir à une compréhension plus riche de l'expérience des femmes. Ce processus que nous avons entrepris consiste, en somme, à « dégager le sens que l'acteur a construit à partir de sa réalité » (Blais et Martineau, 2006; 3). Comme le soulignent Blais et Martineau (2006), donner un sens à l'action vient « après coup », et non pas *a priori*. C'est donc une activité herméneutique, prenant forme dans une construction mentale qui met en relation une expérience avec des expériences antérieures. Il est possible de citer, de façon simplifiée et schématique, quelques caractéristiques du processus de construction de sens :

Il peut être tout autant cognitif qu'affectif; il se réalise sur la base d'une certaine tradition interprétative; il implique une mise en relation des représentations préalables avec des nouvelles; il implique aussi une opération de qualification des nouvelles expériences ou des nouvelles interprétations au regard des anciennes; il conduit à une transformation des représentations, pour aboutir à une modification de l'identité de l'acteur qui construit du sens. (Barbier et Galatanu, 2000, cité dans Blais et Martineau, 2003; 3)

L'approche inductive nous campe dans une logique de découverte et traduit, comme pour l'herméneutique, une attitude d'ouverture de la part de la chercheuse à l'égard des données collectées et analysées, « sans nécessairement prendre appui sur des théories, un cadre théorique solidement défini et préexistant. Le défi est alors de se donner une structure pour mener à bien le processus d'induction au regard de la diversité et du foisonnement de données » (Villemagne, 2006; 134).

La méthode de recherche par récit de vie nous a permis de fournir cette structure au processus de recherche. Spécifions que c'est dans cet esprit d'induction qu'une bonne partie du volet théorique de la recherche a été progressivement élaborée, au fur et à mesure que se développait le volet empirique. Ce mouvement de va-et-vient entre les données empiriques et théoriques a permis une plus grande ouverture quant à l'information recueillie.

Notre approche inductive se remarque particulièrement dans nos choix méthodologiques. En effet, vous retrouverez dans le cadre d'analyse une première partie davantage théorique, portant sur l'identité et l'exercice du leadership par les femmes, alors que la deuxième partie est résolument empirique. Nous avons appréhendé de manière complémentaire et interreliée ces deux parties, en croisant les résultats émergents.

Comme le soulignent Glasser et Strauss, il s'agit surtout d'éviter de s'emprisonner dans une théorie. Le chercheur doit posséder les habiletés (avoir des insights théoriques) et les attitudes (l'ouverture théorique) nécessaires pour lui permettre de conceptualiser et d'élaborer une théorie à partir des données plutôt que de forcer une théorie sur les données. (Chevrier, 2003; 77-78)

Bien que nous n'ayons pas la prétention, à l'issue de cette recherche, de proposer un nouveau modèle théorique, nous souhaitons tout de même pouvoir présenter un ensemble cohérent de connaissances caractérisant notre objet. « Théoriser, comme le rappelle Paillé (1994) ne signifie pas uniquement produire une « grande théorie », mais bien développer un ensemble cohérent en se basant sur un processus rigoureux » (Villemagne, 2006; 134).

Enfin, comme le soulignent Villemagne (2006) et Chevrier (2003), les approches inductives et déductives sont souvent complémentaires en recherche, bien qu'elles comportent des logiques de problématisation différentes. Ainsi, bien que notre démarche méthodologique soit à prédominance inductive, nous nous devons de souligner la part de déductions qui s'y est immiscée. Au nombre de celles-ci, mentionnons les lectures préalables à notre recherche qui en ont inspiré la structure à certains égards, et qui ont permis de questionner et d'affiner notre objet de recherche. De plus, nous ne pouvons pas négliger la part importante qu'ont tenue les théories du triple rôle de Mooser et du pouvoir de Landry dans l'élaboration des outils de collecte de données ainsi que dans l'analyse des résultats. Pour finir, tel que nous l'avons annoncé au début de ce chapitre, les présupposés paradigmatiques reposant sur l'herméneutique de Ricoeur, le féminisme de Young ainsi que sur notre propre subjectivité, ont évidemment guidé nos choix éthiques et pratiques tout au long de la démarche.

4.2 Stratégie de recherche

Nous avons choisi d'avoir recours à des stratégies de collecte de données diversifiées, dans le but de mieux appréhender le phénomène étudié.

La méthode de recherche privilégiée est le « récit de vie », car nous estimons qu'elle accorde une large part à la représentativité du pluralisme des femmes ainsi qu'à la singularité de chacun de leur vécu, tout en permettant de trouver des affinités communes. Elle favorise aussi la production de données décrivant les liens entre le psychique et le social, l'individu et

l'environnement, chose importante pour comprendre l'identité des femmes et l'émergence de leur leadership. Les données qui en résultent sont multiformes et font appel à un large cadre de référence. Elle s'appuie sur l'analyse du roman familial (expression freudienne désignant la construction imaginaire des origines familiales) et des trajectoires sociales (viennent de la sociologie et font référence aux déplacements des classes et groupes sociaux tout au long de leur vie) (Rhéaume dans Chaput, 1999).

Les données recueillies tout au long de la recherche proviennent de différentes sources, mais principalement d'entrevues semi-dirigées. Les récits de vie sont réalisés à partir d'entretiens entre narratrice et chercheure, en face à face. Un canevas, composé de questions ouvertes et générales a été préétabli, dans le but de solliciter de façon particulière la mémoire des narratrices (voir Annexe I). Cette grille a été conçue avec des questions se divisant en quatre temps : (1) la situation actuelle, (2) les premières expériences de leadership et d'implication dans l'action communautaire, (3) les expériences traçant la trajectoire de leadership qui s'en suit, puis (4) la vision du leadership. Chacun de ces blocs de questions accorde une importance au vécu familial, communautaire et professionnel. Comme nous avons réalisé des rencontres répétées avec chacune des narratrices, le canevas nous a permis d'éviter la redondance entre chacune des rencontres. Malgré ces aspects positifs, nous sommes conscients que l'utilisation d'un guide d'entrevue peut cacher des pièges, tels que la directivité, et c'est pourquoi nous avons tenté de l'utiliser avec doigté.

En plus des entretiens, la collecte de données a été complémentée par trois autres types de données. D'abord, celles provenant d'observations semi structurées portant sur l'exercice du leadership et l'influence des femmes interrogées au sein de leur groupe d'action. Ces observations ont été réalisées à partir d'une grille prédéterminée, permettant de recueillir des données davantage descriptives sur l'expression du leadership. Chacune des quatre informatrices a été observée à deux reprises. Parmi les éléments composant la grille d'observation, nous comptons le déroulement de la prise de décision, la gestion d'incident critique, les stratégies d'influence et le type de pouvoir exercé (coercition, récompense, légitime, etc.) (Landry, 1998), les réseaux d'influence et enfin, la façon d'animer une rencontre.

Ensuite, une recherche documentaire basée sur des ouvrages écrits et des journaux a été réalisée, permettant de recueillir des données factuelles sur le contexte historique, socio-économique et culturel dans lequel s'ancre l'expérience des narratrices. Ce type de données complémentaires permettra de mieux comprendre le sens des récits et des événements observés.

Finalement, comme la chercheuse est en étroite relation avec les informatrices ainsi qu'avec le terrain de recherche, une importance a été accordée à la tenue d'un journal de bord, afin d'y consigner les données descriptives d'une part (le déroulement des rencontres, les lieux, etc.) et les réflexions et analyses personnelles d'autre part. Comme le souligne Baribeau (2005), trois buts sont poursuivis par l'utilisation de cette technique : se souvenir des événements, établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, et pour finir, de se regarder soi-même comme un autre.

4.3 Choix des sujets d'étude

Vu le processus exploratoire de notre démarche, nous avons procédé par une étude de cas typique plutôt que par une procédure d'échantillonnage, qui a davantage une visée probabiliste. En effet, nous considérons qu'il aurait été moins pertinent de constituer un échantillon aléatoire, puisque c'est spécifiquement l'expérience des femmes équatoriennes qui ont un rôle de leader communautaire qui nous intéresse, et qu'elles sont minoritaires dans leur société. Ainsi, l'échantillonnage non probabiliste nous permet de recréer en quelque sorte une maquette de la population à étudier (Beaud, 2003). Pour ce faire, nous avons accordé de l'importance aux critères qui ont permis la sélection des candidates.

Plus précisément, l'échantillonnage s'est fait avec l'appui d'un organisme local de recherche sociale qui appuie, par le biais de divers projets de formation et de recherche, des groupes de femmes, d'Afro-Équatoriens et d'autochtones, soit le *Centro de Investigación de los Movimientos Sociales del Ecuador* (CEDIME). Le CEDIME nous a permis de mieux intégrer notre terrain de recherche en nous aiguillant sur des aspects pratiques, culturels, intellectuels et surtout, en nous permettant d'entrer en contact avec des informatrices. Le choix de l'échantillon s'est fait selon la technique « boule de neige », c'est-à-dire en « [ajoutant] à un noyau d'individus (...) tous ceux qui sont en relation avec eux (...) » (Beaud, 2003). Certains

critères que nous avons préétablis ont guidé la recherche des informatrices et le CEDIME a été en mesure d'identifier dix informatrices potentielles. Nous en avons rencontré quelques-unes de façon informelle, puis notre sélection finale s'est faite sur la base des affinités ressenties lors du premier contact, de la disponibilité et de l'intérêt des informatrices à participer à ce projet de recherche et, finalement, selon des considérations techniques de temps et de distance à parcourir pour les rencontrer. Les informatrices ont été recherchées selon les critères suivants :

- Personne impliquée activement dans l'action communautaire;
- Au sein de ce ou ces projets d'action communautaire, la personne doit être considérée comme une leader, c'est-à-dire être reconnue comme telle par les autres membres du projet, avoir leur respect, bref, la légitimité;
- Elle doit avoir une expérience de leader depuis au moins une dizaine d'années;
- Le domaine dans lequel elle exerce son leadership peut être typiquement féminin ou non.

Nous avons privilégié le choix de personnes provenant de différents milieux géographiques du pays, soit la région côtière (Costa), la région andine (Sierra) et la région amazonienne (Amazonía), et ayant des origines métisses ou autochtones (indigène ou paysan) afin de représenter en partie la diversité de la nation. Néanmoins, afin d'éviter d'avoir recours à un interprète, notre choix est allé vers des informatrices s'exprimant aisément en espagnol.

Pour chacune des quatre informatrices choisies, nous avons opté pour la réalisation d'entretiens répétés, de façon à laisser l'interviewée se raconter à son rythme et de lui permettre d'approfondir l'information. Ainsi, pour chacune, de deux à trois entretiens (entre 1 h 15 et 2 h 30 chacun) ont eu lieu. Le lieu des rencontres était choisi par la narrataire, afin qu'elle se sente le plus à l'aise possible dans l'environnement physique. Dans certains cas (trois entretiens), une tierce personne a assisté à la rencontre, selon la volonté de la narrataire. Dans chacun des cas, la participation de cette personne était passive et nous avons jugé qu'elle n'a pas eu, en aucun cas, d'impact négatif sur le déroulement des entretiens et l'intimité avec laquelle se sont révélées les informatrices. De plus, pour chacune des informatrices, deux observations à partir de grilles ont été réalisées en contexte d'exercice de leur leadership.

4.4 Démarche d'analyse des données

L'analyse des données s'est exclusivement faite autour des entrevues, bien que nous nous sommes inspirés de quelques notes. La prise de contact avec les données a lieu lors de la transcription intégrale des entretiens. Cette première étape a permis de se faire une idée générale des données, et aussi d'identifier des catégories-clés. Au moment de présenter des extraits d'entrevue dans le chapitre suivant, nous ferons référence à la page du verbatim et au numéro de l'entretien. Ainsi, pour une citation extraite de la troisième page de la première entrevue avec Belén, il sera indiqué (Belén, 3/1).

Le premier effort d'organisation du matériel s'est fait autour des données biographiques. Pour chaque informatrice, un profil biographique a été élaboré, alliant des données factuelles (canevas du récit, date de naissance, nombre d'enfants, état civil, etc.) et d'autres plus subjectives, qui peuvent provenir du journal de bord et de la relecture. Cet exercice a permis de dessiner progressivement le personnage dans sa profondeur biographique (Desmarais, 1986). Ces profils ont aussi permis de préciser les catégories d'analyse, créées à partir du canevas d'entrevue.

Pour procéder à l'analyse, nous avons d'abord effectué une analyse transversale de premier niveau. Nous avons identifié les thèmes « qui reviennent dans plusieurs entretiens et qui constituent un noyau thématique autour desquels, dans une enquête par récits de vie cumulés, l'information va se saturer avec des nuances, des ambivalences, des controverses, ce qui préparera la mise en ordre thématique » (Poirier, Clapier-Valladon et Raybaut, 1983; 238). De cette façon, chaque catégorie (trajectoire professionnelle, trajectoire personnelle et familiale, études et formation) se voit d'abord divisée en sous-catégories, qui sont plutôt descriptives, puis subdivisées par thèmes, ajoutant une profondeur dans les données. C'est de cette façon que s'est créé l'arbre thématique, que vous retrouverez au tableau 4.1. Puisque nos entretiens se sont réalisés entièrement en espagnol et que nous ne connaissons aucun logiciel de traitement de données dans cette langue, le mode d'inscription des thèmes s'est fait par annotation directe dans la marge gauche.

La démarche de thématisation privilégiée a été la démarche continue, c'est-à-dire une démarche ininterrompue des thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique

(Paillé, 1996). Bien que cette démarche ne soit pas la plus rapide, nous croyons qu'elle nous a permis une analyse plus fine de notre corpus.

Une fois l'arbre thématique constitué, nous avons procédé à une analyse de deuxième niveau, permettant la synthèse et l'identification de pistes théoriques plus approfondies. Cette étape dépasse celle de l'identification de thèmes pour s'inscrire dans une logique interprétative. C'est à cette étape que nous avons confronté, questionné et examiné les données afin de les interpréter.

Tableau 4.1 : Arbre thématique

CATÉGORIE	SOUS-CATÉGORIE	THÈME
Vie professionnelle		Ethnogenesis
	Trajectoire de leader	Identité culturelle
	Pratique / rôle leader	Rôle sexué
	Action communautaire	Modèle, inspiration
	Réseau des femmes	Être un modèle (exemplarité)
	Politique	Première expérience et expérience motrice
Trajectoire familiale / sociale		Rencontre significative
	Histoire familiale	Défis, difficultés, échecs, frustrations
	Vie de familiale	Rupture
	Mariage	Reconnaissance des autres
	Projet parental	Succès, fierté (auto-appréciation)
	Religion	Caractéristiques du leadership
	Migration / déménagement	Salaire, moyens économiques
Étude / formation		Sacrifices (coût de renonciation)
	Formelle	Résilience
	Informelle	Agir collectif
		Réseau social
		Empowerment / émancipation

Pour leur part, les observations participatives ont été compilées et, par croisement, ont complété l'information recueillie dans le cadre des entretiens. Les informations recueillies lors de la recherche documentaire ont pu être croisées avec les précédentes, afin d'augmenter la compréhension et la cohérence des données. Cet exercice a aussi permis d'augmenter la validité interne de la recherche.

Enfin, les données du journal de bord ont été utilisées essentiellement dans le but de se souvenir des événements, des émotions, des décisions prises sur le terrain, des contextes, etc. afin d'établir un dialogue entre les données et la chercheuse. Elles ont aussi permis une

triangulation entre les différentes données recueillies. « Cette instrumentation est essentielle pour assurer à la fois la validité interne et externe du processus de recherche » (Baribeau, 2005).

4.5 Aspects éthiques de la recherche

Afin de préserver l'anonymat des informatrices, nous avons changé les noms et omis de présenter les événements qui pourraient se révéler être des indicateurs sur l'identité des personnes. C'est pour cette même raison que nous avons omis de mentionner les indicateurs de temps et de lieu des entretiens et des observations.

Lors du premier contact avec chacune des informatrices, le sujet de la recherche, les objectifs et les attentes quant à leur participation ont clairement été mentionnés. Une entente, assurant d'une part aux participantes le respect de leur l'anonymat et de la confidentialité, et d'autre part, autorisant la chercheuse à utiliser les informations recueillies auprès d'elles, a été signée à ce moment. Toutes ont accepté les termes de cette entente.

Maintenant que nous nous apprêtons à jeter un œil sur les résultats de la recherche, il serait pertinent de nous remémorer les questions qui guide la démarche. Ainsi nous chercherons à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure la trajectoire sociale de certaines femmes en Équateur leur a permis de développer une identité de leader? Et, également, comment ces femmes exercent-elles le leadership?

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Pour commencer, afin de permettre au lecteur d'avoir une idée générale des personnages, un profil biographique de chacune des quatre femmes interviewées est présenté. Ceux-ci allient des données factuelles et de courtes descriptions de moments marquants dans leur histoire de vie, relevés dans leur récit. Les vignettes sont précédées d'une brève mise en situation géographique, afin d'aider à la compréhension. Par la suite un compte-rendu des données recueillies est développé en lien avec les dimensions du cadre théorique. L'information est organisée de manière thématique, faisant ressortir les faits saillants des quatre trajectoires de vie, ainsi que les dimensions où les histoires singulières se rejoignent ou, au contraire, se distinguent. Comme le but premier est de laisser parler les sujets, le texte sera ponctué de plusieurs extraits d'entretiens. Les principaux thèmes abordés seront l'enfance et l'histoire familiale, la vie de famille (conjoint et enfant), la mobilité sociale, leurs études et leur formation, leurs premières expériences de leaders et leurs expériences significatives, puis leur vision de l'émergence et la pratique du leadership. À la suite de cette première analyse, un deuxième niveau d'analyse s'ajoutera au chapitre VI.

5.1 Petite mise en situation

Chacune des femmes interviewées provient de provinces et régions bien différentes de l'Équateur, présentant des contextes géographiques et culturels distincts et influençant les modes de vie. La Figure 4.1 présente les autres différentes zones géographiques du pays et la Figure 4.2 situe, plus ou moins, où vivent les informatrices. Dû à leur situation géographique éparse dans le pays, ces femmes n'entretiennent pas de liens particuliers entre elles, bien qu'elles sachent mutuellement qui elles sont. À l'intérieur de certains espaces nationaux, quelques-unes ont eu l'occasion de se rencontrer. Voici de brefs indices sur l'emplacement géographique et le contexte de vie de chacune des informatrices :



Figure 4.1 : Provinces de l'Équateur



Figure 4.2 : Zones géographiques de l'Équateur

Source : <<http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/amsudant/equateur.htm>>

- Alicia Florez habite la province de *El Oro*, qui se trouve dans la région de la côte (*la Costa*) Pacifique, longeant l'ouest de la cordillère des Andes. Cette zone très chaude et plutôt désertique est peuplée essentiellement par des personnes métisses et de quelques groupes afro-équatoriens. Elle compte sur une production agricole florissante où sont cultivés bananes, cacao et café. La population de Machala, où habite Alicia, était estimée à 228 351 habitants en 2005. C'est une ville commerciale où sont installées plusieurs des industries agricoles environnantes. On y retrouve aussi une université.
- Belén et Liz vivent chacune dans une province différente *del Oriente*, région située à l'est de la cordillère : c'est l'Amazonie, ou encore, la jungle orientale. Malgré qu'elle occupe plus de la moitié du territoire du pays, cette région compte moins de 10% de la population totale du pays. De petits villages sont reliés entre eux par un vaste réseau fluvial où de petites embarcations naviguent aisément. La découverte de pétrole à Lago Agrío, en 1967, a provoqué le développement de cette zone, avec entre autres la construction d'une route. Cette région est surtout peuplée par des gens métis et plusieurs communautés indigènes, dont les Quichuas. Certaines communautés vivent toujours dans des secteurs plus reculés, à l'intérieur de la forêt, alors que d'autres se sont davantage urbanisées.
- Mercedes est native de la province de Pichincha, où elle vit toujours, dans la capitale nationale de Quito. Cette ville, qui connaît une rapide extension, se chiffrait à 2,1 millions d'habitants en 2007. Cette province est située dans les hautes terres centrales façonnées par la cordillère des Andes (la Sierra). Elle regroupe environ 60 % de la population du pays. Quito est le centre urbain le plus important du pays. On y retrouve plusieurs universités, des musées, des institutions politiques, etc.

5.1.1 Alicia Florez, la femme forte et téméraire

Alicia est originaire de la ville côtière de Machala, de la province de El Oro. Née en mai 1960, elle a 47 ans au moment de l'entrevue. Elle est troisième d'une famille de huit enfants. En plus de ses six frères, elle a une sœur, la cadette, malentendante dès la naissance. De par son handicap, la responsabilité d'aider sa mère dans les travaux domestiques incombait davantage à Alicia qu'à sa sœur, et ses frères, en raison de leur sexe, n'y étaient pas tenus.

Elle a toujours été en résistance contre cette situation qui lui paraissait injuste, ce qui nourrissait chez elle un sentiment de rébellion. Ceci explique en partie la relation très conflictuelle qu'elle avait avec sa mère, qui souhaitait que sa fille agisse et voit comme elle. Cependant, la relation avec son père était très différente. Elle avait une grande proximité avec lui et elle se sentait très aimée. Elle croit qu'il reconnaissait en elle son propre caractère rebelle. Son père était très actif dans la lutte syndicale des employés portuaires. Il a même fondé un syndicat pour les employés travaillant à l'embarquement de la banane. Alicia aimait observer les réunions qu'il organisait à la maison.

À l'âge de 15 ans, elle vécut ses premières expériences d'action communautaire, en s'impliquant dans des actions de solidarité et de revendication de deux types. D'abord dans un comité de solidarité au peuple nicaraguayen dans leur lutte contre la dictature. Puis dans les mouvements étudiants, en se joignant à la fédération des étudiants du secondaire d'Équateur, qui milite pour une meilleure éducation. C'est aussi à cet âge qu'elle commença à s'intéresser aux approches marxistes et révolutionnaires, initié par la lecture du livre « Verde Olivo », écrit par Ernesto Che Guevara. Sa vision d'une société juste, son discours sur les hommes et les femmes nouveaux, sur des Hommes distincts, libres et justes la touchait. Ce livre a marqué sa vie et elle y a souvent fait référence. Son implication dans les mouvements de gauches et le front étudiant ont été l'espace de l'expression de la rébellion qui avait germé en elle. Elle a créé, avec d'autres étudiants, le *Frente Revolucionario Estudiantil* (FREN).

Au moment d'entrer à l'université, elle est devenue responsable de la Federación de Estudiantes Secundarios en El Oro. Le mouvement commença à se développer dans toute la province, tant au secondaire qu'à l'université. Dans ce cadre, elle a eu plusieurs occasions de faire des discours publics, de débattre et d'échanger sur divers sujets. Ce fut son premier rôle de leader assumé.

Dans la province de El Oro, le leadership des mouvements sociaux était aux femmes. Alicia faisait partie d'une « cellule de base » composée de quatre femmes, qui discutaient, étudiaient et militaient ensemble. Parmi ce groupe, Alicia était l'agitatrice. À partir de 1982, alors qu'elles étudiaient de façon autodidacte le féminisme marxisme, elles commencèrent à travailler dans les organisations de femmes des secteurs périphériques. Ensemble, elles

étaient très déterminées à renforcer le leadership féminin; elles performaient partout où elles s'impliquaient. C'est ainsi qu'elles créèrent les premiers fronts féministes de la ville de Machala, qui posaient surtout des actions revendicatrices pour les services de base (l'eau, l'électricité) et l'accès à la terre.

À l'âge de 17 ans, Alicia commença à occuper un emploi rémunéré et devint entièrement autonome financièrement. Jamais elle ne demanda plus d'argent à ses parents. Ce fut même elle qui aida financièrement sa famille. Alicia fut la première enfant de la maison à travailler, ce avec quoi ses parents étaient en désaccord. Sa mère n'aimait pas non plus ses engagements dans les luttes sociales. Elles avaient plusieurs conflits. Elle avait aussi des affrontements fréquents avec son père, à qui elle reprochait ouvertement son machisme, sa relation difficile avec sa mère et sa violence verbale. De l'autre côté, sa mère était une femme très dépendante, et Alicia l'encourageait à ne pas pleurer, mais plutôt à se défendre, à être forte et à prendre des décisions. La situation constamment conflictuelle est devenue impossible à vivre, alors elle quitta la maison. Quelque temps après, son père demanda à lui parler. Alors qu'elle croyait qu'il lui demanderait de revenir à la maison, il lui dit plutôt qu'il avait confiance en elle, ce qui la toucha beaucoup.

Dans les années 1983 et 1984, Alicia a appuyé, en plus des groupes de femmes, des groupes syndicaux de travailleurs portuaires. Elle a organisé, entre autres, une importante marche de 1500 travailleurs. Bien qu'elle était l'unique femme de ces groupes, sans compter que ces hommes étaient souvent des machistes aguerris, ils lui démontraient du respect et reconnaissaient son leadership. On lui a même offert un salaire pour qu'elle vienne faire des discours pour motiver ces hommes à la lutte. Elle prononça ces discours, mais toujours en refusant d'être payé en échange. Puis une fois qu'elle faisait une allocution devant un auditoire très nombreux, elle a vu son père arriver à l'arrière et lui prêter l'oreille. Ce fut un moment très fort pour elle. Jamais par la suite son père n'a commenté ses activités militantes.

En 1985 et 1986, elle a eu une relation avec un homme avec qui elle travaillait et ils ont eu un premier enfant. Leur relation était difficile et elle a préféré continuer vivre seule, menant de front la grossesse, le travail, ainsi que son implication avec les femmes et les groupes de secteurs périphériques. Malgré qu'elle vivait seule, elle sentit toujours une grande solidarité de la part des gens qui l'entouraient. Alors que son fils avait trois mois, elle a repris la

relation avec le père de l'enfant, puis ils sont allés vivre à Quito, de façon à ce qu'il puisse poursuivre ses études de droit. Pendant ce temps, elle s'occupait de son fils à la maison et, trois ans plus tard, ils en ont eu un deuxième. Ils vivaient alors dans une zone populaire de la ville, dans un secteur ouvrier. L'envie de recommencer à travailler avec les gens lui est revenue rapidement, non sans cacher qu'elle voulait aussi retrouver une certaine indépendance financière. Elle a travaillé avec des groupes d'ouvriers, puis dans un projet avec les communautés indigènes d'un secteur voisin.

À la maison, elle et son conjoint partageaient les responsabilités du foyer. Il a appris à cuisiner, à nettoyer et à faire les différentes tâches ménagères. Ils avaient une bonne entente sur les questions relatives à la gestion du foyer, tant pour les aspects économiques, les tâches ménagères et l'éducation des enfants. Ils étaient solidaires et égaux sur la majorité des plans. Néanmoins, il y avait de grandes différences entre eux, notamment le fait qu'Alicia soit plus politisée que son conjoint. Elle sait qu'il n'aimait pas qu'elle se fasse aussi visible. Son leadership marqué dans les réunions qu'elle faisait à la maison ou lors de rencontres d'amis pouvait le déranger. Ils étaient très pris avec leurs activités chacun de leur côté et ils en sont venus à se perdre de vue. Elle a pris la décision de partir vivre seule, avec les garçons, et elle est allée vivre dans la communauté indigène dans laquelle elle travaillait, à la *Mitad del Mundo*. Par cette difficile décision, elle a délibérément favorisé son implication dans les organisations à d'autres aspects de sa vie.

À la *Mitad del Mundo*, elle travaillait pour une fondation qui intervenait dans les secteurs indigènes. Ce travail lui apportait beaucoup de satisfaction, d'autant plus qu'elle réussit à faire des gains significatifs pour ces communautés, ainsi qu'à rendre les membres autonomes dans leur organisme. Elle y était responsable de la caisse d'épargne et de crédit et de tout ce qui relevait de la question de la production, ce qui lui a permis d'en connaître davantage sur ces champs d'activités. Puis la fondation pour laquelle elle travaillait entra en processus de changement et lui demanda de revenir en arrière sur ce qu'ils avaient réalisé et de défaire certains acquis, ce qui lui semblait éthiquement impossible. Ils lui ont offert un nouveau poste de coordination, à Napo, avec un meilleur salaire. Mais elle a préféré démissionner afin de rester cohérente avec ses valeurs, même si cela signifiait la perte d'une sécurité sociale.

Sans compter qu'elle était une métisse à l'intérieur d'une communauté indigène, ce qui signifiait qu'elle devrait probablement déménager.

Au moment où elle a perdu son emploi, l'un des dirigeants de la communauté est venu la trouver pour lui proposer un prêt, le temps qu'elle se retrouve un autre emploi, et lui offrir un bout de terre et quelques plants de bananiers. Ceci signifiait, en plus de la solidarité à son égard, qu'ils souhaitaient qu'elle demeure dans la communauté. Très touchée, elle refusa l'aide financière, puis commença à travailler avec eux sur l'accès à un système d'eau potable. Dans l'interface avec le gouvernement, elle menait ce projet comme une ingénieure civile; dans la communauté, elle mobilisait les gens et organisait le travail. Elle a ensuite répété cette expérience dans une autre communauté, Tanagua. Ces années dans les communautés ont été une expérience formatrice à tout égard, significative et inoubliable.

Puis il y a 11 ans, elle a appris que son père était mourant. Elle s'empressa d'aller rejoindre sa famille. À son arrivée, le docteur a été catégorique : seul un miracle pourrait le sauver, il fallait donc se préparer à son départ. Alicia l'a accompagné dans la mort, le veillant et lui parlant jusqu'à son dernier souffle. C'est avec beaucoup d'émotion qu'elle parle des derniers instants avec son père.

Suite au décès de son père, elle sentit qu'elle devait revenir dans sa ville natale, reprendre les activités qu'elles y avaient laissées. La Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) vint la trouver pour mettre sur pied une école de leadership dans la zone sud de Machala. Elle se retrouvait de nouveau à travailler avec et pour les femmes. En février 1998, alors que la *Coordinadora Política de Mujeres* venait pour dispenser un atelier sur la participation politique des femmes, leurs représentantes ont proposé de mettre sur pied un de leur conseil dans la province. Les femmes du groupe de Alicia prirent la décision de ne pas se nommer la Coordination politique, sinon le *Movimiento de Mujeres de El Oro*, traduisant un désir de conserver leur autonomie et de rassembler les femmes de façon plus générale que sous l'unique aspect politique.

Parallèlement à ce nouveau travail avec les femmes, au moment de revenir à Machala, des élections se préparaient, à deux niveaux : pour élire les représentants qui participeraient à l'Assemblée constitutionnelle, ainsi que pour le nouveau gouvernement national. C'est dans

ce cadre qu'ils ont formé pour la première fois dans la province le parti Pachakutik, à la tête duquel Alicia était responsable provinciale. Elle s'est impliquée dans les campagnes électorales de ce nouveau parti politique, au niveau de la mobilisation et de la promotion des propositions mise de l'avant par les femmes. Enfin, son implication active avec le *Movimiento de Mujeres de El Oro* ainsi que dans ces deux processus électoraux lui coûta son emploi pour la ACJ. C'est alors que son but premier est devenu de construire le *Movimiento*. Elle trouva une maison abandonnée dans un quartier populaire de Machala et l'a nettoyé avec un groupe de femmes. Elle est allée rencontrer le colonel du quartier militaire pour lui parler de leur projet. Elle ne peut se rappeler ce qu'elle lui a raconté, mais il a envoyé l'un de ses ingénieurs capitaines et son équipe leur prêter main-forte. Le mouvement s'est installé donc de façon définitive dans cette maison, et Alicia se consacre au développement de l'organisme.. Elles ont toujours travaillé à élaborer une forme organisationnelle horizontale, même si ce n'était pas toujours évident à développer.

Aujourd'hui, ses fils se sont intégrés à la vie de l'organisme, tout comme leur père. Elle parle avec fierté de ses fils comme des personnes intelligentes, curieuses, indépendantes et qui agissent devant l'injustice. Elle croit que de l'avoir suivi dans les luttes les ont amenés à grandir, à être indépendants. Bien que parfois la distance ait pu les séparer, ils sont très présents l'un pour l'autre. Sa relation avec sa mère est maintenant très positive. En fait, toute sa famille s'est beaucoup politisée. Ses frères, qui l'ont toujours soutenue, occupent des emplois en lien avec les organisations étudiantes, les écoles professionnelles, les organismes des secteurs périphériques, tout comme certains de ses neveux. Sa sœur dirige l'association provinciale pour les malentendants. Elle est contente du sort familial, enorgueillie de l'influence qu'elle a eue sur eux, et contente aussi de la reconnaissance et du respect mutuel qu'ils se portent.

Actuellement, elle occupe officiellement le poste de *coordinadora técnica de proyectos de inversión social* en el *Movimiento de mujeres de El Oro*. Sa plus grande aspiration pour le futur est de voir un mouvement des femmes de sa province renforcé, diversifié, revendicateur et politisé. Elle souhaite voir les femmes heureuses, épanouies et respectées.

5.1.2 Mercedes Dávila, la citadine vaillante et amoureuse

Au moment des entrevues avec Mercedes, en juin 2007, elle était âgée de 37 ans; elle est donc née autour de 1970. Elle est la cadette d'une famille de quatre enfants, sans compter trois autres enfants morts nés. Elle se considère métisse, avec de fortes origines indigènes.

Elle a une enfance heureuse et confortable à Cayembe. Mais ses parents avaient d'importants problèmes personnels et, alors qu'elle avait cinq ans et demi, on leur a tout volé : la maison, le magasin, la voiture. Sa mère a alors trouvé un nouveau travail de femme de ménage dans une école et la famille habitait dans la conciergerie, qui était constituée d'une seule pièce. Le changement fut brutal, sans compter que tout cela se déroulait aux yeux et vu de tout le village qui les connaissait bien. Sa mère se sentait humiliée, peut-être aussi désespérée, et elle commença à boire. Cet événement marque le début d'une série de ruptures et de déménagements qui se perpétueront jusqu'à l'âge adulte.

À l'âge de huit ans est arrivée l'époque qu'elle dit la plus heureuse de sa vie. Sa mère a pris la décision de déménager à Tumbac. Bien qu'ils y vivaient bien humblement (ils n'avaient ni eau courante, ni électricité), leur environnement était magnifique, il y avait des fruits aux arbres, de l'espace. Peut-être étaient-ils pauvres, mais ils étaient libres et heureux! Malgré ce déménagement favorable, sa mère a continué à consommer de l'alcool. Elle a pris la décision de déménager de nouveau, à Quito cette fois, alors que Mercedes avait 11 ans. Bien qu'elle soit consciente que sa vie d'aujourd'hui aurait été très différente s'ils n'avaient pas déménagé, cette nouvelle vie à Quito l'a beaucoup fait souffrir.

Toute son adolescence dans la capitale fut très difficile, marquée par la pauvreté et l'anonymat de la ville. De façon générale, leurs repas se résumaient à du riz, des lentilles et de la lime. Le seul revenu de la famille était celui de la conciergerie de sa mère à l'école et tous l'aidaient à l'entretien de l'école, car la tâche était considérable. Elle se souvient qu'à un certain moment, son père et sa sœur vendaient des sucreries au petit comptoir d'une école, afin de retirer un revenu de plus. À cette même époque, sa mère a entrepris le projet de construire leur propre maison.

Mercedes est tombée enceinte de sa première fille à l'âge de 16 ans. Son amoureux d'alors provenait d'une famille descendante de la colonisation, avec beaucoup d'argent, à qui le

statut social importait beaucoup. Bien qu'ils étaient amoureux, sa mère s'est interjetée à cette relation, tout comme les parents du garçon. La grossesse en bas âge et hors du mariage n'était pas acceptée à l'époque, et sa mère lui a exigée de cacher son état, sans quoi elle aurait dû cesser l'école, sans compter la colère que cela aurait provoquée chez son père et ses frères. Sa mère ne le dit à personne et comme son ventre gonfla très peu, Mercedes est parvenue à cacher son état. À sa naissance, sa mère lui a pris sa fille et a fait comme si c'était un bébé trouvé.

Malgré toutes ces périodes difficiles, jamais ses notes à l'école s'en sont ressenties. Elle aimait l'école, était bonne étudiante et elle s'y sentait appréciée. À Quito, le collège qu'elle fréquentait était un milieu très humain, avec une mission sociale, ce qui était peu fréquent. Elle le voyait comme une compensation pour les coups durs de la vie qu'elle devait affronter, et ceci l'a définitivement aidé. Elle a toujours été impliquée dans le milieu scolaire. Par exemple, elle y a été blanchisseuse, majorette, et même candidate comme reine du collège. Depuis son entrée au jardin d'enfants, et ce, jusqu'en deuxième grade (étude supérieure), elle a été présidente de son groupe.

Sa première implication concrète dans l'action communautaire a eu lieu dans le cadre de ses études, à 18 ans. Pour graduer, ils devaient s'impliquer comme bénévole dans un projet communautaire. Elle est donc entrée en relation avec un orphelinat, une expérience bien marquante pour elle. Cette expérience lui a donné le goût de continuer ses études universitaires en enseignement primaire. Une fois terminé, un collège de sœurs demanda les références des meilleurs gradués à son université; ils lui ont offert un emploi. Elle a enseigné quatre ans dans cet établissement, à la suite de quoi elle n'a plus eu de contrat, à cause de sa façon atypique de donner les classes.

Elle a beaucoup souffert à l'adolescence de la situation découlant de sa grossesse. À ses 18 ans, alors que sa mère déménageait de nouveau, au nord de Quito, Mercedes parle d'une « résurrection », du retour de la lumière sur son chemin. Elle se sentait coupable pour ce qu'elle avait fait vivre à sa mère, mais à partir du moment où elle a décidé de se rebeller et d'assumer sa maternité, elle se sentie très vaillante. Elle a avoué à son entourage que l'enfant « trouvée » était sa fille et elle l'a reprise sous son aile. Contre toute attente, ses proches, et particulièrement son père, l'ont accueillie avec empathie. Mais cette période de

lumière n'a duré qu'un temps et à l'âge de 19 ans elle s'est mariée, puis a donné naissance à sa deuxième fille. Son nouvel époux avait de sérieux problèmes d'alcool et d'agressivité. Ils vivaient alors dans un espace qu'on leur avait réservé dans la maison de sa mère avait fait construire. Ce mariage a duré trois ans puis elle s'est séparée et est retournée vivre chez ses parents avec ses filles, pour une période d'environ deux ans et demi.

C'est à l'âge de 21 ans, alors qu'elle est retournée chez ses parents, qu'a commencé son implication dans *Solidaridad*, un organisme de développement de coopératives, principalement de logements, mais aussi d'autres services, telles que de cuisines, de formation, etc. L'organisme avait alors à peine trois mois d'existence. À 23 ans, au même moment où elle a perdu son emploi d'enseignante, Mercedes a vécu l'expérience de leadership la plus significative de sa vie en étant nommée présidente de l'une des coopératives d'habitation de *Solidaridad*, *Poder popular*, qu'elle a dirigée pendant sept ans. Financièrement, ces années ont été difficiles, car elle n'avait pas de rémunération. Néanmoins, une coopérante espagnole rencontra Mercedes et connut son projet de cafétéria communautaire. Elle eut confiance en elle et lui trouva un petit financement international qui lui permit d'avoir un salaire durant une année.

Alors que sa vie professionnelle était en plein essor, sa vie personnelle continuait à être mouvementée. Ainsi, à l'âge de 22 ans, elle a laissé ses filles avec ses parents pour aller vivre avec le fondateur de *Solidaridad*, Daniel Garcés. Cette nouvelle rupture avec ses enfants lui a créé une douleur intense, un vide intérieur profond. Bien qu'elle les voyait tous les jours, le fait de ne pas vivre sous le même toit, de ne pas être celle qui s'occupait d'elles lorsqu'elles étaient malades était très difficile. Elle en pleurait chaque jour, mais son lien avec cet homme était plus fort. Cette époque de sa vie fit naître en elle un sentiment de culpabilité qui la suivit pendant plusieurs années.

Son conjoint, un homme très cultivé, l'a motivée à lire, ce qui lui a permis d'apprendre beaucoup de façon autodidacte, entre autres en lisant sur les personnages importants de leur histoire. Il l'a aussi aidée dans sa formation de leader en lui posant souvent des questions, en lui racontant et en lui expliquant diverses choses. Elle a assumé différents rôles au sein de *Solidaridad*, et elle et Daniel formaient un duo très dynamique et efficace au travail. Ils ont beaucoup accompli ensemble. Toutefois, dans ces 11 premières années où elle travailla avec

Daniel, elle travaillait dans son ombre. Jamais elle n'était mise à l'avant-scène, elle n'était pas connue. Daniel lui-même ne reconnaissait pas son travail. Ceci se ressentait dans leur vie de couple, qui était difficile.

Parallèlement à sa vie dans *Solidaridad*, Mercedes a eu plusieurs autres implications. Dès l'âge de 25 ans, elle est devenue membre de la *Coordinadora Política* des femmes d'Équateur. Ceci lui a permis d'élargir son réseau qui était en train de se refermer sur *Solidaridad*, de créer des liens avec d'autres organisations, de vivre de nouvelles expériences. À ce moment, une femme de la coordination, Magdalena, plus âgée qu'elle et avec beaucoup d'expérience, l'a prise sous son aile et est en quelque sorte devenue son mentor. Elle lui a permis de regagner un peu de son estime de soi. Elle a aussi participé à un cursus de formation organisé par la coordination pour les femmes leaders populaires. L'approche était globale et différents thèmes y étaient abordés : la formation politique et académique, mais aussi la croissance personnelle. Ce sont définitivement les outils les plus importants qui lui ont été donnés en formation. Aussi, en 1999, elle a été élue dirigeante du conseil national des coopératives de logement. Ça a été une occasion pour elle de participer à plusieurs stages et formations au niveau national ainsi qu'à l'extérieur du pays, tels que des stages sur les processus citoyens de lutte pour l'accès au logement en Uruguay et en Argentine. Elle a également participé à un événement du genre au Pérou. La participation à ces différents événements a été une autre façon de se former. Comme elle y était chaque fois invitée, jamais elle n'a eu à déboursier pour y participer.

Sa relation avec Daniel a commencé à changer suite à son année de formation pour les leaders populaires, à la suite de quoi elle l'a laissé. Elle a déménagé et a repris ses filles sous son toit. En 2001, lors d'élections à *Solidaridad*, elle est devenue présidente à sa place, ce qui marqua une détérioration complète de leur relation. Elle sentait qu'elle devenait une menace à son pouvoir. Aussi, quelques années après, elle renonça à son poste de présidente de *Solidaridad* de même qu'à celui de dirigeante du Conseil. Elle renonça, car sa vie personnelle ne lui permettait plus d'assumer un rôle de leader. Elle sentait le manque de cohérence dans sa vie et le manque de confiance en soi que ce rôle exige, car un leader doit être un exemple de vie. Elle a alors entamé une année sabbatique durant laquelle elle a approfondi l'approche thérapeutique, puis elle a gradué comme facilitatrice de développement personnel.

Un an et demi après qu'elle soit partie de *Solidaridad* et qu'elle eût laissé Daniel, ce dernier la demanda en mariage et elle accepta. Entre-temps, suite à son année sabbatique, elle avait recommencé tranquillement à être une membre active de *Solidaridad*, et elle s'en sentait maintenant comme une membre à part entière. Elle y était responsable d'un organisme apparenté qui oeuvre essentiellement dans la formation (le CEDEPAC). Malgré qu'elle n'avait plus de poste officiel, elle sentait son influence dans l'organisation. On la consultait souvent, elle participait à tous les événements importants. Elle s'est sentie reconnue par les gens. Même s'ils savaient qu'elle n'était pas présidente, les gens la voyaient tout de même comme l'une des plus hautes représentantes de l'organisme.

Enfin, depuis un an et demi, elle était aussi membre à titre bénévole du Conseil stratégique de Quito, qui a pour mandat de veiller à l'accomplissement du plan stratégique de Quito, de proposer des projets et d'appuyer la mairie et le Conseil métropolitain. De plus, elle agissait à titre de directrice d'une coopérative de développement d'économie solidaire. Elle était également vice-présidente du complexe d'habitation où elle vivait, à Quitumbe, un développement en périphérie de Quito.

Aujourd'hui, elle se sent accomplie, épanouie et satisfaite de ses décisions.

5.1.3 Liz Muñoz, la *campesina* studieuse et battante

C'est autour de 1950 qu'est née Liz, dans la paroisse de Matus, située dans la province du Chimborazo, en plein cœur des Andes. D'origine métisse, elle se définit comme une *campesina*. Elle est l'aînée d'une famille nombreuse : elle a cinq frères et deux sœurs. Bien que ses parents soient mariés, son père était plutôt absent lors de son enfance. De plus, son apport à l'économie de la famille était inconstant, voire souvent inexistant. Liz sait qu'il lui arrivait de boire trop d'alcool et de jouer aux cartes, ce qui lui occasionnait des dettes.

Son père a vendu toutes ses propriétés, une à une, afin de s'acquitter de ses dettes, jusqu'à ce qu'il ne reste plus que leur maison. Liz, qui avait des relations très proches avec certains membres de sa parenté, discuta avec eux de la situation. De peur qu'ils ne perdent leur maison et qu'ils se retrouvent à la rue, un oncle a offert à son père de la racheter contre le paiement de mensualités. Les deux hommes n'ont jamais traité directement de cet

arrangement et c'est la petite Liz, âgée d'environ dix ans, qui fut l'entremetteuse. L'arrangement a duré sept ans. Malgré que ses parents aient conservé la maison, leur situation demeurait précaire. Sans grand moyen financier, ni même une parcelle de terre où cultiver, il était difficile pour la famille de se nourrir.

Devant cette situation, son père a amené sa famille avec lui dans une maison qu'on lui prêta, dans une région voisine, et c'est ainsi que Liz, vers l'âge de 10-11 ans, a changé d'école. Elle y a complété sa troisième et sa quatrième année, après quoi le propriétaire de la maison en a repris possession. Ils sont retournés à leur ancienne maison, où sa grand-mère s'était alors installée. Ce nouveau déménagement a marqué le moment où Liz cessa de fréquenter l'école.

Rapidement, son père quitta vers l'Amazonie, où ils sont ensuite allés le retrouver, alors que Liz était âgée de 13 ou 14 ans. Il y travaillait, avec la sœur de sa mère, dans une scierie. Sa tante y vivait avec un homme divorcé qui avait des enfants. Ce dernier, âgé de 40 ans, a été séduit par Liz et a convaincu sa mère de la marier. Probablement que sa mère voyait là une occasion de soulager quelque peu le fardeau économique de la famille, mais Liz refusait d'accomplir son désir. Elle qui avait toujours été très obéissante et soumise face à ses parents, agissait pour la première fois contre la volonté de sa mère. En dépit de son caractère doux, avoir tenu tête à sa mère pour la première fois réveilla quelque chose en elle, une fougue certaine quand il était question de se défendre contre l'injustice. À partir de cet événement, sa mère a commencé à la maltraiter. Ce fut la fin des bonnes relations et il était devenu clair que toute vie commune était impossible.

Un jour où elle allait chercher du bois avec son père, celui-ci se fit rassurant en lui disant qu'elle était une fille intelligente, et que la décision qu'elle prendrait serait la bonne. Elle saisit cette occasion pour lui demander de l'aider à quitter la maison afin de rejoindre ses tantes à Matus, ce à quoi il a obtempéré, et elle lui demeure très reconnaissante d'avoir ainsi respecté son intégrité.

Liz s'est ainsi promenée à quelques reprises entre Matus et Quito. Jusqu'au jour où, à 15 ans, elle a quitté seule la maison pour se rendre, en autobus, vivre à Quito chez un oncle éloigné et sa femme. Comme elle avait cessé les études et qu'elle n'avait pas de profession, il lui a proposé de travailler comme ménagère dans un couvent de sœurs italiennes. Elle s'y est plu

et y est demeurée six ans. Elle a même songé à devenir religieuse et a quitté la maison de son oncle pour aller y vivre. À partir de ce moment, elle versait tout son salaire à sa mère, qui était retournée vivre avec la famille à leur maison de Matus. C'est ainsi qu'ils ont racheté peu à peu des parcelles de terre, agrandissant le terrain entourant la maison et permettant de cultiver à nouveau. Cet argent a aussi permis à tous ses frères et sœurs de compléter le niveau primaire. La situation économique plus stable de sa mère, qui lui permettait plus d'indépendance face à son père, a changé la relation qu'elle avait avec ce dernier. À partir de ce moment, il est demeuré à la maison.

Liz a quitté le couvent au début de la vingtaine. Toujours à Quito, elle est retournée à l'école pour adultes compléter son niveau primaire, à la suite de quoi elle a suivi par correspondance un cours américain de soins infirmiers. À cette époque, elle a rencontré un homme, qu'elle décrit comme un profiteuse, de qui elle est tombée enceinte. Cet homme et sa mère ont fait pression pour qu'elle se fasse avorter, ce qu'elle a refusé. Même après qu'elle ait eu son fils, seule, ils continuaient à la persécuter, en la dénigrant et allant jusqu'à la traiter publiquement de prostituée. Ceci a affecté sa réputation et conséquemment, ses relations de travail dans la clinique où elle travaillait après son accouchement. C'est avec beaucoup d'émotion qu'elle parle de cette époque difficile de sa vie. Pendant ce temps, elle a eu la chance d'habiter chez une tante éloignée, à Quito, qui l'a aidée avec son fils jusqu'au jour où elle a dû reprendre possession de la chambre qu'elle lui prêtait. Elle s'est alors retrouvée à louer des chambres chez une collègue de la clinique, mais dont la salubrité laissait à désirer. C'est pourquoi elle a pris la décision d'envoyer son fils vivre chez sa mère, à Matus. Elle payait sa sœur la plus jeune pour qu'elle en prenne soin.

C'est dans l'autobus pour aller voir son fils qu'elle a fait la rencontre d'un citoyen de Matus qu'elle n'avait jamais vu auparavant. À partir de ce moment, ils ne se sont plus quittés, et ils se sont mariés trois mois plus tard. Elle avait 26 ans. Son époux a accueilli son premier fils comme le sien, sans faire de distinction avec les deux autres qu'ils ont eus ensemble, alors qu'elle avait 28 et 30 ans.

Suite à leur mariage, elle a quitté son emploi et ils sont allés vivre quelque temps à Riobamba, dans les Andes. Puis, à l'occasion de vacances dans la région amazonienne, ils ont été convaincus par un cousin d'acheter une ferme. Ils ont donc tout vendu à Riobamba et ont

acheté une ferme à Fátima, en 1987, où ils ont élevé leurs trois fils. Ce changement a été bénéfique pour sa famille, car ses fils ont appris à travailler fort et à prendre soin du bétail, tout en continuant leurs études. Aujourd'hui, elle est fière de dire qu'ils sont tous professionnels et qu'ils travaillent dans le commerce. Quant à sa relation avec son mari, elle la considère comme un élément facilitant dans le développement de son leadership. Il lui a toujours apporté appui et support, l'a encouragée dans les moments difficiles et a été de bon conseil. Bien que ça n'ait pas toujours été facile, il a toujours fini par faire des concessions. Par exemple, elle pouvait séjourner à l'extérieur de la maison, pourvu que ce soit dans le pays, jusqu'au jour où elle eût une invitation pour le Brésil, en 1996, et qu'il finisse par accepter qu'elle sorte du pays pour ses activités d'action sociale. Depuis, elle a assisté à plusieurs événements ou formations dans différents pays, dont le Canada en 2003. Au fond, elle sent qu'il est fier d'elle et de ses implications. Le soutien de son mari a d'autant été plus important qu'il est arrivé à ses enfants de lui reprocher sa vie de leader. Lors de certains instants difficiles, il pouvait arriver que les gens colportent des commentaires malveillants à son égard, ce qui les affectait. Entre autres, on lui reprochait à certains moments de profiter de sa position pour en tirer des bénéfices économiques. Pourtant, sur une période de 20 ans de travail à différents titres comme leader, elle a retiré en tout un salaire sur environ quatre ans et demi, petits ou moins petits, le reste étant bénévole. Ce qui lui assura un revenu, humble, c'est plutôt son travail et celui de sa famille sur la ferme.

Sa première expérience concrète de leader a eu lieu au début des années 90, alors que les petits agriculteurs vivaient une situation difficile, due aux taux d'intérêt élevés des banques. Plusieurs s'unirent pour revendiquer leurs droits. Liz a pris de plus en plus de place dans cette lutte, étant désignée par ses compatriotes comme négociatrice et porte-parole. Cette lutte a été un point de non-retour dans sa vie. C'est à ce moment qu'elle a commencé à prendre la parole en public. Et c'est aussi à ce moment qu'elle croit que les gens ont commencé à la voir comme une leader. Cette lutte, qui dura de 1989 à 1995, s'est conclue par une modification de la loi en considération de la réalité des petits agriculteurs. Après quoi, au moment de la venue de l'assemblée sur la constitution, les agriculteurs lui ont demandé d'être leur candidate, ce qu'elle accepta. Elle n'a pas gagné mais arriva troisième sur les 24 candidatures de Pastaza.

Ensuite, en février 1996, a eu lieu à Quito le premier Congrès des femmes équatoriennes. Sans s'y attendre et sans y être préparée, Liz y a été élue, parmi les 800 femmes présentes, comme dirigeante nationale de la *Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas* qui venait d'être créée. À ce moment, elle n'avait aucune idée des responsabilités que ça impliquait. Elle s'est donc entourée de plusieurs femmes pour l'aider à consolider le processus organisationnel de la Coordination. Puis elle a fait le tour des provinces, appuyée par diverses femmes, pour former des congrès provinciaux. Dans ses débuts, les réunions étaient parfois stressantes, entre autres parce que le niveau de langage employé lui était inaccessible par moment. Elle notait les mots qui lui étaient incompréhensibles, et cherchait ensuite leur signification. De plus, puisqu'elles faisaient des propositions de politiques publiques, elle a dû se rendre à quelques reprises au *Palacio del Gobierno*, au *Congreso* ainsi qu'au *Tribunal Supremo Electoral*, ce qui était hors du commun pour elle. Elle a aussi participé à de grandes manifestations. Ce travail lui a permis d'élargir son réseau et de se transformer peu à peu. C'est ainsi que, d'ateliers en événements, elle a pris un tournant sans vraiment s'en rendre compte, allant de la défense des droits des ruraux à ceux des femmes.

S'en est suivie son implication dans une série de projets d'action communautaire ayant pour but de développer l'*empowerment* des femmes. Entre autres, il y a eu la mise sur pied de la première école de femmes leaders de l'Amazonie (la *Escuela de Mujeres Líderes de la Amazonía*), dont elle était gestionnaire. Suite à cette expérience, elle s'est engagée dans un projet d'échange international, où elle a constitué un groupe de 30 femmes qui a réalisé un séjour à Cuba. Enfin, depuis son rôle de *Coordinadora política*, Liz a été l'une des pionnières à s'impliquer dans le *Consejo Nacional de Juntas Parroquiales del Ecuador* (CONAJUPARE), qui regroupe maintenant 789 paroisses²³, et dont l'action a été d'institutionnaliser les assemblées de paroisses en devenant des représentants locaux du gouvernement. Certains souhaitaient que cette nouvelle institution soit verticale, alors qu'elle milita pour une alternative plus participative.

Parallèlement à toutes ses obligations familiales et sociales, Liz persévéra dans sa formation scolaire. En 1985, elle a repris ses cours à distance pour compléter son niveau collégial. Puis

²³ La paroisse est ici considérée comme une division administrative et non pas comme une communauté religieuse.

elle a poursuivi avec les cours du *bachillerato* à Puyo. Finalement, le mois dernier, elle a déposé sa thèse universitaire. Ceci est sans compter les formations informelles et les autres expériences formatrices auxquelles elle a participé et qui lui ont permis de se transformer. En 2004, elle a suivi une formation de médiatrice communautaire, ce qui lui a appris l'écoute active, le non-jugement et les processus de résolution de conflits. La formation la plus significative pour son rôle de leader s'est réalisée dans un cadre spécial de partenariat entre l'Université Oderta de Cataluna d'Espagne (cours via le web), l'Université Católica de Quito et une fondation équatorienne. Dans le cadre de ce projet, une semaine intensive de formation était organisée à tous les deux mois ou trois mois. Cette formation a changé sa vie, tant au niveau personnel, lui permettant de développer une résilience face à aux événements difficiles de son histoire de vie, qu'au niveau professionnel, en lui donnant des outils et un cadre de référence sur les questions de politique, de gouvernance, de droits, etc.

Depuis février 2007, elle occupe un travail rémunéré, de *Teniente Político*. C'est le plus petit rôle de représentant exécutif du président de la République dans la paroisse²⁴. Elle continue aussi avec ses implications dans l'action communautaire : présidente de la *Asociación de Mujeres de Fátima*, qu'elle a fondée dans les années 90; présidente de la *Asociación de Mujeres de Juntas Parroquiales Rurales del Ecuador* (AMJUPRE); dirigeante nationale de la *Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas*; membre de la *Comisión Internacional de las Redes Latinoamericanas y del Caribe de Mujeres Rurales*; enfin, elle est directrice d'une fondation qui œuvre dans les secteurs de développement rural et des femmes, *Fundación de Desarrollo Integral Comunitario* (FUNDI). Elle continue à avoir des objectifs à moyen terme pour son action favorisant l'*empowerment* des femmes. D'un point de vue personnel, elle a le projet de continuer à étudier, en droit, et de monter un bureau de médiation.

²⁴ L'échelle des représentants va comme suit : le président, le ministre, le gouverneur et après, le *Teniente político*.

5.1.4 Belén Moreno, la pionnière amazonienne

Belén est née en 1967, dans la ville amazonienne de Tena, dans province de Napo. Elle est l'aînée de ses frères et sœurs. Bien que ses parents soient tous deux Quichuas²⁵, ils proviennent de réalités bien différentes : son père vient de la Cordillère andine, alors que sa mère, de l'Amazonie. L'histoire, les traditions, les modes de vie de même que le dialecte diffèrent entre ces deux réalités. Son père était peu bavard et souvent absent, alors que sa mère prenait soin des enfants et des tâches domestiques. C'est ce qui explique qu'elle a adopté davantage les mœurs quichuas de l'Amazonie.

Elle a grandi dans un foyer très strict où les rôles rattachés au mode de vie traditionnel indigène étaient bien marqués. Les hommes allaient à la chasse, à la pêche et s'occupaient du bois pour la cuisine. Cette responsabilité était partagée avec les femmes, puisqu'un feu devait toujours être prêt en prévision du retour des hommes ou de l'arrivée d'une visite impromptue. Belén a appris de sa mère à entretenir la *chacra*²⁶, à cuisiner sur le feu de bois, à entretenir la maison, à tisser les *shigras*²⁷, etc. Il revenait aussi dans ses tâches de fille de transporter l'eau et le yucca de la chacra à la maison. Pendant que sa mère s'occupait de la *chacra*, Belén, dans son rôle d'aînée, devait s'occuper des plus jeunes. Elle se sentait le devoir d'être un modèle pour eux. Ce sens du devoir l'a poursuivie dans son rôle de leader.

À cette époque, l'influence de la religion catholique était très forte dans sa communauté. Ses parents allaient régulièrement à la messe, et la présence des religieux expliquait l'importance accordée à l'instruction des enfants. C'est pourquoi elle a débuté l'école à quatre ans. Bonne élève, appréciée de ses camarades, elle se rappelle que ses premières expériences en tant que leader ont eu lieu au collège. Ses camarades faisaient appel à elle pour toutes questions d'organisation d'activités ou de jeux, bien qu'après les avoir organisés, elle n'y participait

²⁵ Les Quichuas sont un peuple indien de l'Amérique du Sud, de race andine. Les communautés indigènes de l'Amazonie comptent plusieurs nationalités, dont Quichuas, Shuar, etc. D'un point de vue linguistique, la langue des Quichuas, qui a été la langue officielle des Incas, comprend plusieurs dialectes. On retrouve diverses orthographes, dont quechua, quichua, quitchua, etc. (<http://www.cnrtl.fr/definition/quichua>, consulté le 8 septembre 2009)

²⁶ La *chacra* est une parcelle de terre, cultivée de façon traditionnelle par les femmes, et qui procure les légumes nécessaires à la subsistance de la famille.

²⁷ Petit sac croché que portent les femmes indigènes.

pas. Son père leur interdisait généralement toutes sorties, participation à des réunions ou autres activités. Elle devait rentrer dès la fin des classes pour aider sa mère. Malgré qu'elle en parle comme d'une époque de privation, son enfance et sa vie en communauté représentent pour elle « le bon temps ».

Rendue au niveau des études universitaires, elle souhaitait poursuivre son parcours académique. Après quelques tergiversations, et malgré le manque de ressources financières de sa famille, elle a étudié à Quito. Son père lui donnait une pension annuelle de 17 sucres. La privation a été un élément marquant. La réalité bien différente de Quito a été un choc et elle a dû s'adapter. Par exemple, elle avait 18 ans la première fois qu'elle est allée à une danse publique. Ce temps passé à Quito a aussi été marqué par le racisme. Ces expériences se sont révélées être une motivation pour son action ultérieure pour les Peuples indigènes. Bien qu'elle souhaitait initialement étudier la médecine, elle a finalement complété une licence en droit, à la suite de quoi elle a commencé à travailler à l'école bilingue de Tena.

C'est dans le cadre de ce travail qu'elle a fait la rencontre de celui qui est devenu son époux. Il était alors superviseur de l'école. Le fait de devoir renoncer à la vie sociale en dehors du cadre de l'école lui avait créé des frustrations et elle souhaitait être libre. Le mariage lui a apporté cette liberté. Elle s'est mariée à l'âge de 24 ans et est allée rejoindre son mari dans sa communauté, dans la province de Sucumbíos, comme le veut la tradition.

Ses beaux-parents, des Quichuas originaires de la province amazonienne de Pataza, ont profité du boom pétrolier des années 70 pour aller s'établir dans la nouvelle région pétrolière de Cascales. Le gouvernement y vendait des terres à prix modique afin de favoriser la colonisation. C'était la promesse d'une vie meilleure, avec des terres pour eux et leurs enfants. La rupture avec ses parents et son milieu a été difficile. Dans cette nouvelle province formée par l'immigration nationale, elle a immédiatement senti une crise identitaire des peuples présents, et il a été difficile pour elle de s'y adapter.

Au début de leur mariage, ils ont eu deux filles, puis quelques années plus tard, un garçon. Son mari, impliqué dans la politique et le développement de la communauté, était très pris par ses activités professionnelles. Elle aimait assister à ses rencontres, ses filles dans les bras, en tant qu'observatrice. Puis elle voulait développer davantage ses propres capacités de prise

de parole en public ainsi que sa connaissance des organisations. Pour ce faire, elle participait à l'école de leadership de la *Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador* (CONAIE). Deux mois suivant le début de sa participation, est venu le moment d'élire une représentante de l'Amazonie pour siéger à la CONAIE. La veille de l'élection, ses collègues l'ont incitée à se présenter. Elle a donc décidé de plonger, a fait son discours le lendemain et a finalement été élue. Elle a été la première Amazonienne de Sucumbíos à faire partie de cette Confédération. Elle considère que ses bonnes relations avec toutes les nationalités d'Amazonie, ainsi que le travail apprécié de son mari six ans auparavant comme président de la *Confederación De Nacionalidades Indígenas De La Amazonia Ecuatoriana* (CONFENIAE) a contribué à son élection. Elle a été dirigeante du secteur de la femme et de la famille. C'est là qu'elle a fait son entrée dans le monde du leadership, comme dans celui du réseau des femmes, sans que cela soit planifié. Au moment de son passage dans ce conseil national, la scène publique était occupée par des soulèvements du mouvement indigène. Ce fut un moment difficile, mais hautement formateur, où elle a appris à se battre et à avancer avec courage. C'est aussi à cette époque qu'elle est devenue déléguée nationale pour le Réseau continental des femmes autochtones des Amériques. Elle occupe toujours ce poste.

Parallèlement, de 1992 à 2001, elle a assumé le poste de vice-présidente du tribunal électoral de Sucumbíos. À la fin de ce mandat, en 2003, elle a pris la direction provinciale du parti *Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik Nuevo Pais* (MUPP-NP)²⁸ en plus de se présenter comme candidate au parti, poste qu'elle n'a finalement pas obtenu.

Lorsqu'elle évoque ses études et sa formation, elle considère avoir étudié à deux universités : celle des théories, qui lui a permis d'apprendre comment fonctionnent les lois, le système juridique et la structure de l'État. Puis l'université de la pratique, qui a été la plus significative. La vie dans les organisations s'est révélée très formatrice.

Son implication dans l'organisation communautaire et son rôle de leader ont influencé de façon significative sa vie avec son mari et ses enfants. Avant, elle se campait davantage dans

²⁸ *Es un movimiento político, plurinacional y democrático, con autonomía organizativa y con profundas relaciones con las nacionalidades, pueblos y movimientos sociales y abierto a la participación para culminar con el cambio social.* (<http://www.pachakutik.org.ec/home/contenidos.php?id=16&identificaArticulo=2>, consulté le 25 septembre 2009).

un rôle traditionnel de soins à la famille. Mais maintenant, elle veut et prend part dans les décisions. Ces changements ne sont pas toujours faciles, notamment dans sa relation avec son mari, sans compter que ses occupations professionnelles lui laissent peu de temps à consacrer à ses enfants. Mais elle ne regrette rien et se sent satisfaite de ce qu'elle a accompli jusqu'à maintenant.

Actuellement, elle se consacre à l'organisation communautaire et au processus de sauvegarde des identités indigènes et de leur intégration dans la société non indigène. Elle a mis sur pied la première association de femmes indigènes de sa région. Elle fait ce travail dans le cadre de son rôle de présidente du patronage²⁹ de la mairie de Cascales. Pour elle, son travail à la CONAIE lui a permis de se former comme leader, alors son travail au niveau local marque le début de son rôle de leader. Elle avoue que ce poste est l'un des meilleurs défis qu'elle a eut à relever, en plus de représenter pour elle l'aboutissement de son cheminement et de ses accomplissements. Elle est aussi représentante de la *Federación de Organizaciones de la Nacionalidad Kichwa de Sucumbios* (FONAKISE), représentante de la commune de San José del Aguarico et membre de la *Unión Provincial de Indígenas de Cascales* (UPIC).

Elle sent qu'au cours de ce processus elle s'est transformée, qu'elle a accompli beaucoup, et elle a envie maintenant de transmettre aux autres ce qu'elle a appris.

5.2 Enfance et histoire familiale, un moteur vers le changement

À l'examen des histoires de vie, force est de constater que certains éléments dans l'histoire familiale et plus particulièrement dans l'enfance de ces femmes ont été déterminants dans leur trajectoire de leader. Ces éléments sont divergents d'une femme à l'autre à plusieurs égards, quoiqu'ils trouvent des bases communes : le roman familial, le projet parental de voir la jeune fille poursuivre le rôle traditionnel, le processus d'affranchissement des filles, la tendresse du père, la trajectoire sociale ainsi que l'expérience marquante de la pauvreté. Voyons de plus près ces éléments.

²⁹ Le patronage, ou *patronato*, représente en quelque sorte les « œuvres sociales » d'une municipalité.

Les attentes du milieu familial face à chacune des informatrices ont été, dès leur enfance, conditionnées par leur sexe. Ces femmes étaient des aides privilégiées pour leur mère dans l'accomplissement de leurs tâches relevant du « rôle reproductif » (Mooser, 1995), tels les tâches domestiques, l'aide aux soins et à l'éducation de la fratrie. À quoi s'ajoutait, pour Belén et Mercedes, une partie du rôle productif que la vie sur la terre exigeait (aller chercher le petit bois, prendre soin du potager, récolter le yucca, etc.). D'ailleurs, ce sentiment de responsabilité a perduré même après qu'elles eurent quitté la maison. Pour Belén, sa grande implication dans le rôle reproductif la confinait à l'espace domestique.

Eso es otro mas triste. Yo me crie en un hogar muy drástico, o sea a mi papá no le gustaba que salgamos, prohibía reuniones, prohibía todo. Entonces era un machismo marcado en casa, las mujeres a lavar, a plancha, a cocinar y con mi mamá a la chacra, que todo eso... Pero yo solamente veía de la ventana de mi casa que jugaba, iban a jugar, sabía que se iban para conocer por otro lado yo no, yo solo conocía donde vivía. (Belén, 25/1)

Ainsi, la responsabilité de ces femmes envers leur famille était grande. Ce fardeau était doublé chez Belén et Liz, par le fait qu'elles étaient les premières de famille. Quant à Alicia, bien qu'elle ne soit pas l'aînée, il lui incombait de prendre ce rôle dans l'espace domestique, puisqu'elle était la première fille.

Porque yo venía de una familia que no estaba vinculada a corrientes políticas partidarias, pero que tenía seis hermanos varones y sólo una hermana mujer más. Así que éramos ocho hermanos y hermanas, dos hembras que yo era la tercera y mi hermana era la última que nació con una discapacidad, era una persona nauditiva. De tal manera que mis juegos, mis relaciones en la familia estaban con mis hermanos, no. Entonces ahí también siempre fue una resistencia profunda a que las tareas domésticas fueran parte de la responsabilidad mía y la de mi madre, no. Entonces, siempre hubo una resistencia, una pelea permanente a eso. Una rebeldía que se fue en ese espacio porque tenía que asumir muchas veces los espacios vacíos que mi madre dejaba vacíos y en sus roles por sus enfermedades o por cualquier otra cosa que tuviera me tocaba asumir esos roles con los que yo mendigaba hacerlo, no. (Alicia, 5-6/1)

Les projections des parents sur la vie de leur fille, tout particulièrement des mères, traduisaient un désir de voir leur fille répéter les rôles traditionnels de sexe ainsi que leur vision du monde. Ceci est remarquable surtout chez Alicia et Liz. Leur rapport

d'identification au projet parental était dissonant. La négation de leur individualité a fait naître, chez ces femmes, un sentiment de rébellion, sur lequel nous reviendrons plus loin.

Seule Mercedes semble avoir eu un modèle parental moins ancré dans les rôles traditionnels. En effet, sa mère, qui occupait un emploi rémunéré, a toujours assumé en partie le rôle productif, ayant un apport important, tant économiquement que dans la prise de décisions dans le foyer. Son père, au contraire, était celui qui donnait davantage l'affection et les soins aux enfants.

Y mi mamá cambio de trabajo y se entro a un trabajo muy duro, ella hasta la fecha, desde aquel entonces entro a trabajar a una escuela en la limpieza. (Mercedes, 9/1) [...] Toda nuestra familia trabajaba con mi madre, porque las escuelas son enormes y tienes que limpiar un montón y todo, entonces la única que cobraba plata era mi mamá! Pero ninguno trontium, entonces había un solo ingreso económico en la casa, y mi papá le ayudaba a mi madre. (12-13/1) [...] Quien me inauguro realmente en la lectura es mi papá, realmente me acuerdo que hacia concurso entre mi hermano y yo de lectura! Yo siempre le he ganado a mi hermano porque era baboso y se trababa con las babas y no podía hablar. Jajaja! Y yo le ganaba y mi papá nos tomaba por tiempo la lectura. Mi papi hizo el rol de mamá y mi mamá de papá. Si mi papá era tierno y todo, entonces el se dedicaba a nosotros. (Mercedes, 32/1)

Il n'en demeure pas moins que les projections de la mère de Mercedes sur l'avenir de sa fille, au moment où celle-ci est tombée enceinte, ont fait naître en elle des sentiments semblables à ceux de Alicia et Liz.

Belén ne parle pas aussi explicitement d'un rapport d'identification dissonant entre les valeurs du groupe familial et la construction de son identité souhaitée, mais son désir affirmé de vouloir être libre à un certain moment de son cheminement abonde dans le même sens.

Chez les quatre femmes, on remarque que ce sentiment d'impuissance ou d'injustice, selon les cas, relativement à l'avenir que leur réservait le projet parental, a été un facteur de motivation vers leur émancipation. La distanciation par rapport au projet de leur mère était d'autant plus forte, que leur souhait était de sortir du modèle maternel et d'acquérir la reconnaissance et la liberté dont jouissait leur père. Dans l'histoire de Liz, Alicia et Mercedes, on constate un moment de rupture avec le projet parental, prenant la forme d'une confrontation ouverte, marquant une forme d'affranchissement. Dans le cas de Liz, ce fut au

moment où elle refusait, vers l'âge de 13 ou 14 ans, la demande de sa mère d'épouser le conjoint de sa tante.

Llego un día que íbamos a la montaña, cargados de comida a donde estaba este hombre con mi padre aserrando y mi madre se detuvo en el camino y me dijo: ¡Quiero saber que has decidido! Y fue la primera vez que creo que le respondí a mi madre, pero le respondí con mucho respeto. Y creo que era como haber ¡liberado! o sea, era como, ¡no se!... Y en medio de toda la humildad mía, creo que también tuve cosas así como adentro, como ocultas que cuando había que defender ¡defendía! Entonces le dije: ¡Mamacita, perdónemeee! Yo le he obedecido y le obedeceré toda mi vida, pero no esta vez ¡no esta vez! ¡no esta vez! Entonces eso trajo muchos resentimientos de mi madre para mí, empezó a tratarme muy mal [...]. (Liz, 17/1)

Pour Mercedes, dont la mère avait fait en sorte de cacher la grossesse et avait pris son enfant à la naissance, ce jour s'est manifesté au moment où elle a décidé d'assumer sa maternité contre la volonté de sa mère.

Si! A los 18 años le dije a mi mamá basta! Es mi hija! Y punto, y desde ahí pude decir es mi hija a todo el mundo porque nadie sabía. Eso para mí fue bien importante, que al defenderla a mi hija, decir esta en mi hija! y ya pude estar con ella, no? [...] No tenía conciencia de lo que pasaba, me imagino que tenía yo mucho dolor, o sea frente a mi madre era una cosa de miedo. [...] Entonces no me podía rebelar, pensaba, me sentía yo culpable pues. Me sentía la peor, el daño que le había provocado a mi madre. Me sentía lo último pues. Porque, hoy es más aceptado en la sociedad, aquí se ha peleado hartísimo el embarazo adolescente, que te permitan estudiar con el embarazo. Antes no pues! [...] Pero cuando me rebele a mi madre me sentí valiente. Me sentí fuerte. Dije no mas! y esto, me imagino, porque tenía unos amigos que me apoyaban, que me decían Mercedes, no ocultes eso! Defiende eso! Pelea por eso! (Mercedes, 18/1)

Enfin, Alicia a eu un caractère opposant à l'endroit de ses parents durant toute la période de l'adolescence. L'apogée de son affranchissement face aux valeurs traditionnelles de ses parents est arrivée le jour où elle a commencé à occuper un travail rémunéré, ce avec quoi ses parents étaient en désaccord, puis s'est concrétisé réellement le jour où elle a quitté la maison pour être autonome.

A pesar de que era una mujer independiente, que empecé a trabajar, a hacer mis primeros trabajos a los 17 años, el día que me gradué en el colegio empecé a hacer mis primeras cosas para ganar mi primer sueldo. Desde los 17 años nunca más, hasta ahora, mi familia me pagó absolutamente nada. Mis estudios, mi alimentación, mi vestuario, todo me lo empecé a generar yo mismo. Era para mí algo importante, porque era una forma también de hacer uso de mi libertad, de mi autonomía sin perder mis criterios de solidaridad con mi familia. [...] Salir de mi casa también era no abandonar a mi familia, no abandonar mis responsabilidades, sino asumir mi vida de una manera individual, de una manera responsable. Lo hice, eso provocó grandes dolores a mi madre. (Alicia, 11)

Chose intéressante, dans ces trois expériences, l'événement provoquant une rupture par dissociation au projet parental a été suivi d'un moment significatif de « confirmation » provenant du père. En effet, toutes parlent d'un moment où le père, malgré certaines tendances machistes, a confirmé sa confiance en sa fille, en son intelligence et en ses choix, signifiant une acceptation des décisions qu'elle avait prises. Dans leur mythologie personnelle, bien que deux sur trois ne puissent décrire avec précision le moment et les mots exacts, cet instant de reconnaissance de leur père envers la personne qu'elles étaient s'est révélé à être un moment significatif et de haute valeur qui leur a en quelque sorte donné l'aval de persévérer dans ce sens.

Un día mi padre después de eso me coge y me dice « ¡Vamos mi'ja a traer leña! » Entonces fui a ver la leña y me dice « ¡Mi hija, yo te quiero preguntar ¿Qué has pensado de estas ideas que tu mama te ha estado metiendo a la cabeza? » Le quedo mirando a mi padre y le digo « Usted. ¿Que piensa? » Entonces me dice « yo creo que eres una muchacha inteligente, y yo ni te empujo, ni te impido. Eres tu la que tienes que decidir. » Entonces mi padre pudo haber tenido todos los defectos, pero ha tenido cosas muy hermosas. Como haber respetado mi individualidad. [...] Después de eso, yo me acuerdo que ese día le dije « La verdad que si papá yo no, yo no estoy de acuerdo con esto ¡por esto, porque es el marido de mi tía, porque soy wawa, porque yo no creo que tenga que atarme a este hombre! que futuro me espera » Entonces después de eso le dije papá yo quiero me ayudes a escapar de aquí, porque yo estaba como prisionera de mi madre. [...] Hasta que llego un rato bueno y me voy y me salí a dar otra vez en donde vivíamos ahí, en la comunidad de Matus. (Liz, 18/1)

Belén pour sa part, à cause de sa nature plus réservée (qui peut s'expliquer par son lien fort à la tradition), ne parle pas explicitement d'injustice ou de désir de rébellion. Elle a trouvé néanmoins un moyen de concrétiser son désir de liberté : sa façon de franchir un pas vers l'émancipation a été le mariage.

Yo digo o sea que yo he sido líder hasta con mis des, compañeros de colegio o de la escuela porque siempre estaban dependientes de mí siempre, me decían esto yo siempre organizaba pero no estaba era por que mi papa no me permitía. Pero yo organizaba los juegos, pedía permiso en todas las casas, pero no me iba alla. Aunque no iba y seguían, eso me pasaban gritando ¡Alcira, vamos! y yo le decía ¡chao! así. Claro, ellos sabían que mi papá no me dejaba salir. Yo me quería ir a las reuniones y me iba escondidas, entonces yo calculaba que mi papá llegaba ya estaba en mi casa. Sabes, yo quería estar libre, para mí el casarme fue como la libertad. Ahí empecé a viajar, ha estar en las reuniones, o sea, lo que soy ahora. O sea lo que estaba represado, ¡exploto! (Belén, 29/1)

5.3 En continuité à l'histoire familiale, la vie de famille

Il est intéressant de voir comment l'enjeu de l'émancipation, présent dans l'histoire familiale, se transpose dans la vie de famille de ces femmes. En effet, cela permet de voir dans quelle mesure elles ont pu se distancier du projet parental de leurs parents dans la construction de leur propre vie familiale, tant dans leurs rapports avec leurs enfants qu'avec leur conjoint.

5.3.1 Le défi de la vie de couple

Tel que mentionné précédemment, bien que le mariage ait été pour Belén la porte vers une liberté certaine, sa situation matrimoniale et familiale n'est pas sans comporter d'importants défis. Au moment de son mariage, elle a changé de province et de communauté pour suivre son mari, comme le veut la coutume indigène. Ce déménagement a marqué la rupture avec ses parents, et s'en est suivi une difficile adaptation culturelle dans sa communauté d'adoption. Ceci s'explique par le fait que Pastaza était une province formée par l'immigration au moment du « boom » pétrolier dans les années 70. Belén ressentait la crise identitaire de cette société autour d'elle, et celle-ci contribuait à ses difficultés d'adaptation.

Entonces según la costumbre nuestra cuando nos casamos tenemos que ir donde va el marido. Entonces aunque yo no quería venir acá he llegado y me a costaba mucho habituarme, es que es muy distinta la situación de Napo y la situación de Sucumbíos. Aquí en Sucumbíos todavía mis compañeras y compañeros están en proceso lento de integración. Como son migrantes que han venido, todos los que viven aquí han venido de Napo, han venido de Pastaza, en busca de mejores vidas para la familias. Entonces aquí vinieron muy niños porque sus padres de algunos se murieron y se a perdido en la cuestión de identidad. Aquí esta ávido la culturación y esto para mí son muy duros el acostumbrarme a algo que no era igual donde yo vivía. (Belén, 1/1)

Son mari est un homme politique impliqué sur la scène municipale, régionale et dans diverses organisations indigènes. La relation de Belén avec lui semble avoir été un facteur aidant à l'accroissement de son leadership, mais aussi une « lutte » à la fois. Parmi les éléments facilitants, on compte d'abord le partage des responsabilités liées à la vie familiale et domestique. Son mari a appris à faire de tout dans la maison. Si l'un cuisinait, l'autre s'occupait du lavage et des enfants. Cette complémentarité entre conjoints se retrouve aussi dans la vie familiale de Liz et de Alicia, du temps où cette dernière cohabitait avec le père de ses fils. Les enfants de chacune de ces familles ont aussi été mis rapidement à contribution, peu importe leur sexe. Mercedes ne fait pas allusion à cet aspect. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elle ne vit que depuis quelques années avec un conjoint et ses enfants sous le même toit. Elle a retrouvé ses enfants à un âge où ils avaient déjà une grande autonomie et, pour s'acquitter des tâches domestiques, ils ont une aide familiale à la maison.

Él siempre compartió conmigo todas las responsabilidades, aprendió. Aprendió por que no vino con eso. Aprendió a lavar, aprendió a cocinar, aprendió a hacer de todo. Si yo hacía algo, el hacía el otro, y no no había cosa que no compartiéramos. Éramos justos en eso. Teníamos una buena relación en torno a la administración de la familia, ala administración económica, a la educación de los bebés. Éramos iguales, yo diría en algunas cosas. Éramos solidarios, no éramos egoístas con nadi. Jamás teníamos problemas de esa naturaleza. Sin embargo, habían cosas con las que yo no estaba de acuerdo, [...]. (Alicia, 13/1)

Par ailleurs, au sujet d'une répartition des tâches plus équitable dans l'espace familial, Belén prêche que les femmes sont en partie responsables de ce changement de mœurs. Pour elle, il faut que les femmes éduquent les maris à partager les tâches, ce qu'elle considère avoir fait.

Yo les se decir a las mujeres, compañeras, nosotras tenemos la culpa que no les educamos a nuestros maridos desde cuando nos casamos. Porque hay, yo hago deja, yo, no! A ver hagamos esto, tu haz esto y yo esto. Yo les se decir « vean mi marido, el hasta ahora me va planchando mi ropa. » Y una vez cuando encuentra así de vuelo eso no plancha, el me plancha y el dice ahí esta, punto. O me dice anda Belén, anda a cambiarte tu primero, yo después. Es que así nos formamos los dos, el hacia una cosa, yo hacia otra [...]. El sabia de todo, venia trayendo a ver, entonces la formación viene desde casa. (Belén, 35/2)

Un autre aspect facilitant vient du fait que l'époux de Belén a su lui faire profiter de la grande expérience qu'il a du monde organisationnel, politique, et des processus de leadership. En

plus de la mettre en contact avec tout un réseau, il l'a souvent conseillée, encouragée et a beaucoup échangé avec elle. Elle avait de l'admiration pour sa façon de s'exprimer en public et elle a également beaucoup appris en l'observant. Il a en quelque sorte contribué à sa formation de base en leadership. La situation est similaire dans le cas de Mercedes, qui partage sa vie depuis plusieurs années avec le fondateur de *Solidaridad*, Fanbían, qui l'a aidée à développer ses qualités de leader.

[Mi marido], de el aprendí mucho. Con el conversamos, el me sugería, me ayudaba y hasta ahora me sigue ayudando, aunque a veces entramos en discordias porque no gustas una cosa acá, o porque, ¿no?, una cosita de actitudes. Pero yo aprendí de el, o sea yo te digo que cuando el era presidente, yo era una mujer que cargaba a mi hijo, me dedique al hogar nada mas. Le preguntaba ¿Como conversaba? ¿Como le fue la reunión? ¿Como hizo la reunión? ¿Que fallo? ¿Que quería hacer? Cuando se iba de viaje me hacia ver todas las fotos, yo solo miraba las fotos. Así, cuando podía acompañarle dentro del país me llevaba yo iba a las reuniones con el y todo. Entonces yo miraba a el como hacia su discurso y yo decía « ¡Chuta! como quisiera yo hablar igual que el », o sea esa era mi image. No fue una mujer, si no fue un hombre del que yo aprendí. (Belén, 13/1)

Pour Liz, bien que son mari n'ait pas tenu ce rôle de conseiller à titre « d'expert » en leadership, il semble avoir toujours été d'un grand soutien moral pour elle, et aidant dans la logistique familiale, assumant avec elle toutes les responsabilités du foyer et de la ferme. Elle aussi voit son mari en quelque sorte comme un conseiller, faisant appel à sa sagesse.

Por razones de salud o por mi caracter fuerte, (risas), yo era una madre dura y a mi marido siempre le he pedido, como el es mayor, que a mi me ayudara en todos los errores que cometiera. Que el nunca se detuviera, sino que hiciera una crítica, una observación constructiva para yo poner de mi parte para ir cambiando poco a poco. Entonces, en ese sentido, él ha sido más bien mi apoyo, mi soporte, mi consuelo a veces cuando me he sentido derrotada. Él siempre ha estado a mi lado para darme ánimo. (Liz, 36/2)

Néanmoins, chez Mercedes comme chez Belén, cette relation qui prenait des allures de maître et d'élève s'est transformée à mesure que leur leadership s'est fortifié. Ces deux femmes avouent maintenant avoir une vision différente de celle de leur conjoint, à certains égards, sur le travail organisationnel et le leadership, surtout en ce qui a trait aux méthodes de travail et la mise en pratique. L'expression de ces différends crée parfois des conflits. À un

certain moment, ces deux femmes parlent même d'une jalousie de leur conjoint à leur égard, une jalousie de pouvoir. Par exemple, au moment où Alicia partageait le même toit que le père de ses enfants, elle ressentait l'agacement de son conjoint lorsqu'elle faisait preuve d'un leadership fort, lors de réunions de travail ou de rencontres d'amis. Elle considère cette jalousie comme ayant été une difficulté dans leur couple. Cette situation de divergence de vision, de jalousie de son pouvoir a pris des mesures considérables entre Mercedes et son conjoint, qui partageaient le même espace de travail. Pendant les onze premières années où elle travaillait avec lui, elle dit l'avoir fait dans son ombre. Mais son cheminement l'a amenée à être élue présidente de l'organisme, le laissant sans pouvoir. Il s'en est suivi une rupture de leur couple, puis une reprise quelques années plus tard, mais avec des espaces de travail différents, permettant d'éviter ces conflits.

Fue mi maestro y yo también fui su maestra. O sea el era el cerebral, si el era el cerebral yo era el corazón Claro! [...] Pero habían muchos conflictos y eso también no le recomiendo a nadie, se requiere mucha madurez, y mucha generosidad, para que una pareja este en el mismo espacio. Y de un gran amor, porque tu tienes que ceder y apoyarlo al otro. Y eso no hubo aquí, o hubo por mi parte y no por parte de el. Yo cedí todo el tiempo pero el no lo hizo, y hasta ahora no lo hace todavía. (21-22/3) [...] Entonces para el, empecé a ser una amenaza, un peligro que le dejaba sin poder a el. Entonces mis broncas, se mezclaron, ya no era una situación solo de la organización si no era una pelea personal, por el poder. (Mercedes, 43/1)

Outre les difficultés associées à l'inconfort ou la jalousie provoquée par l'exercice de leur leadership à l'extérieur du foyer, l'argent est une autre composante de la vie de couple mentionnée de façon récurrente dans les entretiens. Par ailleurs, la réalité liée à l'argent est vécue par chacune de façon différente. À un extrême, on retrouve Belén qui a toujours été dépendante financièrement de son mari, jusqu'à tout récemment. En effet, malgré toutes les fonctions qu'elle a occupées, elle n'a jamais retiré de salaire, signifiant qu'elle devait demander de l'argent à son conjoint pour ses déplacements et ses repas à l'extérieur de la maison. Même au moment où elle travailla à la CONAIE, à Quito, elle le faisait bénévolement. Par conséquent, elle n'avait pas d'argent pour répondre à ses besoins de subsistances. Il est arrivé à certaines occasions que son mari, bien qu'il l'encourageait de façon générale, refusait de lui donner de l'argent, jugeant que c'était trop. Devant son refus, soit elle trouvait un moyen détourné de parvenir à ses fins, soit elle le confrontait et lui tenait

tête. Dans les revendications pour son émancipation, la confrontation semble apparaître nouvelle dans la vie de Belén, suite à son mariage.

También había una ventaja que si me apoyaba pero era hasta cierto limite ¿no es cierto? Y como yo no ganaba un sueldo yo dependía de mi marido, entonces yo tenía que pedirle para el pasaje, entonces el otro se molestaba porque el me estaba manteniendo mas practico el era como mi jefe. Y el tenía que buscarse de donde sea para que yo me valla a Quito y vuelva de Quito, y mantenerme los dos años que fue la dirigencia en harás de fortalecimiento de la organización. (Belén, 23/2) [...] Yo le se decir a mis compañeras, ustedes me pueden ver sonriente todo pero no saben que paso para llegar acá, me ha costado lagrimas. El sabía decir que no y yo decía, no disculpa, pero ya hice un compromiso con mis compañeras yo me voy. Yo es que yo tengo que exponer el tema. No tenía entonces, yo sabía ir a fiar en la tienda en donde se saca fiada la comida y le decía, señora fíame tanto y anóteme en la cuenta. (Belén, 22/1)

Quant à Mercedes, elle a retiré très peu de salaires tout au long de sa carrière. Pour subvenir aux besoins de ses enfants, elle comptait sur l'aide de ses parents. Quand il est question de ses relations de couple, elle n'aborde pas ce thème comme un enjeu. La situation du travail dans l'action communautaire non rémunérée se répète chez Liz. Le travail sur la ferme familiale a été sa principale, sinon son unique, source de revenus. Elle supporte une grande partie de la responsabilité de la gestion de l'économie de la famille et il ne semble pas avoir eu de problèmes à cet égard. Elle a toujours fait passer les dépenses pour les études de ses fils et les siennes parmi les dépenses prioritaires.

Alicia se retrouve à l'autre extrémité, car elle est la seule à avoir toujours été entièrement indépendante financièrement, et elle s'en fait un point d'honneur. Cette indépendance monétaire lui a conféré une grande autonomie dans ses choix de vie. De briser ainsi le modèle stéréotypé du couple, où l'homme est pourvoyeur et est celui qui a le dernier mot sur ce qui est fait avec l'argent, n'a pas été sans conséquence dans ses relations avec les hommes. Avec ses attentes peu conventionnelles envers une relation de couple et son fort caractère, il ne lui a jamais été facile de trouver quelqu'un avec qui partager sa vie au quotidien.

[El padre de mis hijos] considera que tengo un caracter muy fuerte, una personalidad muy fuerte. Pero no le pasa sólo a él, le pasa a todas las parejas con las que he podido tener. Porque no me pueden invisilizar ni yo me puedo callar. También tengo una personalidad que me hace visible, y que yo no cedo. No cedo, no por figuración, sino porque así soy. [...] Es decir no respondo al esterotipo de una mujer dependiente. Siempre, es decir yo soy autónoma desde que te dije, desde que empecé a trabajar. A los 16, 17 años hasta ahora, nadie me ha mantenido. No respondo a su estereotipo. No necesito protección, no necesito que me den para vivienda, alimentación, comida. No, no tengo eso. Es decir, lo que quiero es encontrar en esa persona, es una persona que me de aquellas cosas que a veces necesito, afecto, compañía, ganas de soñar, de trabajar, de caminar. (Alicia, 29, 30/1)

Enfin, un dernier aspect qui se distingue du modèle parental et qui a une importance significative dans la vie de couple de ces femmes est le fait de s'absenter de la maison pour des activités professionnelles. Comme leur conjoint est impliqué dans les tâches domestiques, nulle d'entre elles n'a vraiment éprouvé de difficultés en cette matière dans leur vie de couple. Seule Liz soulève que la plus grande résistance de son mari par rapport à ses implications sociales était qu'elle puisse sortir du pays pour ses activités : qu'elle séjourne à l'extérieur de la maison ne posait aucun problème, tant que cela demeurait à l'intérieur du pays. Jusqu'au jour où s'est présentée l'occasion, alors qu'elle était invitée à un événement ayant lieu au Brésil. Liz ne semble pas avoir hésité, bien décidée à partir malgré le désaccord de son mari. Une fois confronté à la situation, il n'eut pas grande objection. Elle a depuis saisi d'autres occasions d'assister à divers événements dans différents pays.

Cuando ya me metí en el tema de las mujeres dijo : « esta mujer ya no tiene remedio, ya te has metido en esto de las mujeres. Pero eso si, todo dentro del país, pero fuera del país nada, eso si no me hables ». Entonces, cuando yo tuve que viajar para el Brasil en el 96 no sabía como decirle que me estoy yendo para el Brasil. Entonces, a la final, agarré las maletas y empecé a hacer las maletas y toda la cuestión : « ¿Y a donde te estás yendo? » y yo le digo : « Me estoy yendo a dar un taller aquí en la selva, aquí en Pastaza ». Y él me dice : « ¿Que crees?, que soy un tonto que no me doy cuenta que la ropa que llevas no es para la montaña ». (risas) Como me acuerdo que me daba tanta gracia, y me di cuenta que efectivamente puede ser todo lo noble, pero de tonto no tiene nada. Entonces, yo dije : « Bueno, no me queda otro remedio que decirte. Sabes que, como no querías que yo no me fuera del país, y como sabes que me estoy yendo para el Brasil ». Entonces, movió la cabeza y dijo : « Que más vamos a ser, solo espero que te vaya bien y que te cuides mucho ». Entonces, él ha tenido que ir cediendo porque muchas veces he salido y ya no un día ni dos días, sino 8 días, 15 días, a veces hasta un mes fuera de mi casa. [...] En realidad he podido salir del país y de mi casa por varias ocasiones. (Liz, 30/1)

En fait, pour les quatre femmes, les absences fréquentes de la maison et parfois même les séjours de quelques jours à l'extérieur du pays ont davantage eu de répercussions sur leur rôle de mère. Voyons maintenant la dynamique avec les enfants.

5.3.2 Transmission et rapports avec les enfants

Au niveau de leur rôle de mère, tant Liz, Belén que Alicia parlent du manque de présence auprès de leurs enfants au profit des réunions, formations et autres activités professionnelles comme d'un « coût de renonciation ».

Las otras dificultades posteriores ya fue como madre, como esposa, como mujer misma, como madre. En esa época tenía mis hijas pequeñas. O sea hasta cuando te nombran dirigente, tu no sabes lo que te va a pasar. Ya viva la fiesta, que dirigente y chévere cuando empieza a asumir ahí chupe. Y ahora que tengo que irme a esta reunión que la otra reunión y ahora mis hijos. Encima el marido que si, que no, que mas acá, y mas allá acabado. Ahora, echar lagrima ¿no cierto? O sea entonces lo que yo hice en el proceso de mi trabajo organizativo de lunes a viernes mi organización sábado y domingo mi familia. (Belén, 22/2)

Faire en sorte que leurs enfants comprennent le pourquoi de leur absence et qu'ils saisissent le processus dans lequel elles sont impliquées apparaît important. Par exemple, Belén prend le temps d'échanger avec ses enfants sur ses implications et celles de son mari. Elle est consciente de l'image de dépendance que peut projeter à ses enfants le fait qu'elle doive demander de l'argent à son mari et ce, malgré qu'elle travaille autant que lui. C'est pourquoi il lui semble important qu'ils saisissent le processus d'émancipation dans lequel elle se trouve.

Entonces ellos tienen así una mirada des sus papas no en el trabajo todos los días, ¿no? Pero más su mama porque no tiene un sueldo, entonces tiene que pedir al papa para cualquier cosa. Yo soy la mama para ayudar a hacer un deber que tenga que ver con que soy yo, con alguna explicación de orientación... Pero ellas son más independientes, entonces... Pero en cambio, yo les he hecho entender a mis hijas de que es parte de un proceso, de que tu te preparaste para ayudar, para ser alguien, y que ellas se están preparando para ser alguien ¿no cierto? Igual, tienes que sacrificar, no gano plata ahora, pero algún día ganare algo. (Belén, 21, 22/1)

Bien que ses enfants soient conscients qu'ils ont un style de vie différent des autres, ils y sont habitués. Très tôt, ils ont eu à se responsabiliser et à être autonomes. Dans sa vie de famille, comme dans son travail, Belén a toujours accordé beaucoup d'importance à la mémoire de ses racines. Elle et son conjoint tentent de garder vivantes certaines traditions à la maison. Il est donc important pour elle que ses enfants se remémorent leurs origines indigènes, malgré qu'ils ne vivent pas dans la communauté. Son manque de temps à consacrer à la famille lui cause le principal regret de ne pas pouvoir amener ses enfants à la « chacra ». Il est intéressant de noter la tension qui existe entre son exigence envers ses enfants de ne pas trahir leurs origines indigènes, tout en ne voulant pas qu'ils souffrent de cette condition comme elle en a souffert.

Como te digo para mis hijos, por lo general, ellas han nacido dentro del espacio de un hogar de padres de dirigentes. Hablamos de una cosa ya de otra, nos relacionamos con mucha gente, que estamos en reuniones. Esas se han acostumbrado a ese ritmo. Lo que yo he tratado con mis hijas por lo general es de motivarlas, de decirles que quiero que se preparen, pero que no se olviden de su condición de ser indígena. [...] Yo siempre le se decir a mis hijos lo único que lamento es que no les puedo llevar a la chacra, que no vivan lo que yo viví. Yo quiero que estén mejor. No es nuestra culpa dicen, ustedes nos llevan nosotros queremos ir. Pero las veces que les podemos llevar, le llevamos. (Belén, 28, 29/1) [...] A mi me suelen decir, digo es que nosotros sufrimos antes no queremos que ustedes sufran pero tampoco queremos que se desvinculen. (Belén, 31/1)

Liz et Alicia parlent elles aussi de la grande responsabilisation et autonomie dont ont dû faire preuve très tôt leurs enfants. Par exemple, les enfants de Liz assumaient des responsabilités sur la ferme et ils devaient se lever tôt afin de s'en acquitter avant d'aller à l'école. Pour sa part, bien qu'elle ait souvent été absente, Alicia a su développer une grande complicité avec ses fils, ce qui lui est précieux. Elle croit que leur style de vie, différent des autres familles, a eu des impacts tant positifs que négatifs sur ses enfants, mais qu'il lui est difficile d'identifier lesquels. Néanmoins, Alicia a toujours inclus ses fils dans ses activités, mais ne les a jamais obligés. Ainsi, ils l'accompagnaient quand elle allait manifester dans les rues, quand elle participait à des réunions, etc. Ce contexte particulier a fait en sorte qu'ils ont bien vite développé une grande indépendance.

[E]n ese proceso, lo único que yo recuerdo que, cuando yo leía, mis hijos leían. Cuando yo salía a las calles, mis hijos también me acompañaban desde pequeños. Que nunca ni los obliqué, pero no los excluí nunca de ninguna reunión. Y que han estado presentes en esto, que han aprendido a convivir en ese espacio donde ellos ganaron independencia. Una independencia que, a veces, me asuste, por que los sentimientos maternos y protectores hacen que piense mucho en ellos, pero desde pequeños se fueron haciendo independientes, ser fueron responsabilizando, fueron aprendiendo a compartir las tareas del hogar. Fueron aprendiendo, como todas aprendimos a ser responsables de nuestros actos, aprendiendo a decidir. [...] Yo creo que ellos tendrán que decir, que tanto les afectó, tanto no, Yo creo que hay muchas cosas positivas, tal vez algunas no lo sean, no se cuales. A veces ellos me han puntualizado cosas como el no tener tiempo para estar con la familia extendida, toda la demás familia. Tengo muy poco tiempo para eso, es cierto. (Alicia, 41/2)

Dans la conciliation entre vie de famille et vie de leader, Liz parle quant à elle d'une difficulté qui semble être propre à sa situation. Il lui est arrivé que ses enfants lui reprochent sa vie de leader, surtout dans des moments difficiles où les gens colportaient des commentaires malveillants à son égard. Elle se rappelle d'une situation précise où on lui reprochait de tirer un avantage financier de sa position de pouvoir, alors qu'elle y travaillait bénévolement. Dans ces moments, le soutien de son mari pour affronter les problèmes avec leurs enfants lui a été inestimable.

Dirigir un grupo humano es duro, no es nada fácil, [...]. Porque la gente juzga, porque la gente malinterpreta, por que la gente, especialmente los nuestros los ecuatorianos, a veces más la gente suele decir más cosas negativas que positivas. Entonces, lamentablemente, me han visto llorar, me han visto darme contra el suelo. Mis hijos también han sufrido por eso, y me han pedido muchas veces que deje esta vida de dirigencia. [...] Al punto que mi último hijo, [...] alguna vez después que me hicieron digamos un relajo, aquí en mi parroquia, él me dijo: «haber madre, ya te has desgastado tanto. Mirate en el espejo como te has envejecido, vez como estás por servir a esta gente. Tu deberías estar mucho más joven, yo no se que sacas de todo esto. [...] ¿Que más quieres? Y tienes que decidir: o tus mujeres o tus juntas o decides tu familia, tu marido y tus hijos». [...] Pero, luego al día siguiente, cuando volví a la carga le he dicho: « Pero, bueno, hijo respeta mis decisiones. Tendrás que acostumbrarte a la madre que tienes, no cierto. » Pero, en el fondo, ellos también han estado muy contentos, muy orgullosos. Contentos de ver que, bueno, igual cuando se han enterado de que salido en la televisión a nivel nacional, que estoy en la prensa, que puedo salir del país, se ponen muy contentos. (Liz, 36-37/2)

Dans l'extrait précédent, Liz aborde l'admiration de ses enfants à son égard malgré les difficultés. Cette dimension est la seule à se retrouver dans les relations familiales de chacune des quatre narratrices. Belén l'aborde explicitement dans le passage suivant.

Te voy a decir una cosa. En esta vez en el proceso electoral, fui a shushufindi, y era el discurso. Yo di mi discurso y baje. Cuando en eso se fue, mi hijo me fue a abrazar, contento, y me dice "mami, dice, yo quiero decir un día hablar como tu hablastes, como tu digites" eso mismo. Yo me quede así tan sorprendida que hasta mi hijo se quedo impactado no! O sea, motive a mi hijo, incluso yo a mis hijas. Dicen mami, ayúdame a hacer esto, porque los tres saben hacer el discurso. [...] Entonces hemos ido haciendo su formación primero interna de ellas. (Belén, 30/1)

En réaction aux privations de son enfance, Belén accorde une grande importance à ce que ses enfants aient accès à ce dont elle a été privée par principe ou par manque d'argent, tel que les activités sociales.

Yo siempre los motivo a que hagan lo que yo no hice. Quieren jugar futbol, vayan a jugar futbol, quieren, jueguen básquet. Porque después sirve pues, no. Por ejemplo, yo voy a la CONAI, quiero jugar a futbol, no puedo jugar... Puedo correr todo, pero no puedo ser ni de ataque, ni de defensa ni de nada... porque mi prive de esa frase. (Belén, 30/1)

C'est la même équation pour Liz et la réussite scolaire de ses enfants. Après avoir gradué au *bachillerato*, elle s'est consacrée davantage à aider ses fils dans leurs études. Elle les a toujours motivés à poursuivre leurs études, leur disant qu'ils devaient viser l'excellence, tout en demeurant humbles.

Y apoyando a mis hijos para que ellos también fueran profesionales. Yo a mis hijos, siempre les dije que ellos tienen que ser los mejores. Que tienen que seguir adelante, que si Dios me quita la vida, que ellos no se detengan en el camino. Que tienen que llegar a ser profesionales, aunque sea para que no ejerzan su profesión, sino para que no se queden atrás de nadie. Sólo que tienen que ser los mejores, pero con humildad. Entonces, siempre les inculqué esas ideas, siempre les inculqué el deseo de superación, siempre les inculqué que uno, si quiere llegar lejos, tiene que poner mucho esfuerzo. (Liz, 40/2)

En ce qui a trait au projet de voir leurs enfants devenir des professionnels, Liz et Belén partagent le même discours. Elles parlent de l'importance pour leurs enfants de se démarquer,

d'accomplir encore plus que ce qu'elles ont pu faire. Elles leur rappellent aussi l'importance de faire des sacrifices pour se réaliser.

[E]s que tiene que saber de todo ustedes tienen que ser mejores que nosotros. No tienes que decir tengo que ser igual, no, usted tiene que ser mejor que mi. Y al pequeñito igual. Entonces vamos inculcando en ellos de que tiene que ver la organización y tiene que ver su aspecto profesional para apoyar acá. [...] A mi me gustaría que sean profesionales para que vuelvan a la comunidad a apoyar, porque en Sucumbíos no tenemos ni un medico, no hay médicos. (Belén, 31, 32/1) [...] Y generalmente dedico poco tiempo a mi familia, poco. Como dice mi hijo, dice mami yo tengo dos mamas, mi mama que me cocina, y mi mama que trabaja. Entonces la que cocina la chica que pasa la casa, y yo soy la que trabaja. Entonces, mis hijos no te hablan de aquí, mis hijos me habla de México, de por allá así, me preguntan no. Entonces me toca contarles como es y me suelen decir : ¿porque no nos chebas a conocer? Digo cuando ustedes sean profesionales, cuando sean mas grandes con su plata se pueden ir. Y si entran al proceso y les permiten, eso será su recompensa. [...] Al ver las fotos, digo, sacrificate también. Hay que hacer algo para ganarse, digo, a mi no me regalaron gratis. (Belén, 32/1)

Alicia est moins loquace à ce sujet, bien qu'elle démontre explicitement beaucoup de fierté pour ce qu'entreprennent ses fils, maintenant presque de jeunes adultes, et pour leur implication dans son organisme. Elle leur reconnaît du leadership et voit qu'ils sont reconnus dans leurs espaces d'action. Dans l'extrait suivant, Alicia rapporte une conversation avec un collègue dirigeant qui illustre ce fait :

[T]ambién hace poco alguien me decía « tu as logrado con tus hijos lo que no he logrado », me decía un dirigente maculino. Y le dije que él « Ten paciencia », que yo lo único que hice con mis hijos fue compartir las cosas que hago. No estuve detrás de ellos, como inquisidora haciendo que ellos... [El] lo decía en el sentido de que mis hijos, el uno, es dirigente juvenil, escribe, habla públicamente muy bien, hace propuestas muy interesantes. Tiene un interesante liderazgo, que es reconocido. Donde él se levanta, se para. (Alicia, 41/2)

Enfin, s'il a été peu question de Mercedes jusqu'à maintenant, c'est dû à la situation particulière qu'elle a vécue avec ses filles. Des quatre narratrices, elle est celle qui a été la plus éloignée de ses enfants, peut-être davantage pour des raisons de couple que professionnelles, et c'est sûrement celle qui en a souffert le plus. En effet, ses filles ont vécu pendant cinq ans chez ses parents. Pendant ces années, elle s'est beaucoup consacrée à sa carrière, a pris part à plusieurs événements à l'extérieur du pays et a participé à plusieurs

activités de formation. Mais ce sacrifice a été trop grand pour elle et la culpabilité l'a rongée longtemps après.

Cada vez que yo me despedía de ellas durante 5 años, todos los días yo llegaba acá y era un mar de lágrimas. Muy doloroso para mí. (30/1) [...] [S]on sacrificios que no valen la pena porque cuando yo regrese a ver mi familia, casi no estaba. Ahí está, tengo una hija adolescente embarazada y no es que por que yo fui embarazada a esa edad de ella también se embarazo, no es eso. Es por que no estuve cuando tenía que estar y no me refiero a que tenía que estarle cuidando, si no de chiquita! Y tengo una hija mayor que también tuvo que entrar a una terapia mayor como la mía para no perderse. Entonces dime que sentido tiene esto, o sea yo digo : el éxito profesional, personal no se justifica si la familia se ha destrozado, no para mí no tiene sentido, para mí es bien valiosa la familia. Porque mira, hacia unos eventos gigantes con miles de gentes y de unos éxitos increíbles, llegaba a la casa y no había nadie. ¡Eso es horrible! (Mercedes, 15/3)

Aujourd'hui, elle se rend très disponible pour ses filles, qui sont la priorité sur son travail. Selon elle, elle concilie maintenant mieux ces deux sphères de sa vie et elle s'est beaucoup rapprochée de ses filles. Malgré leurs difficultés relationnelles passées, ses filles, lui vouent beaucoup d'admiration. « [I]maginate que, para mis hijas soy ejemplo, ellas dicen que me vieron en el fango y ahora me ven bien, entonces soy ejemplo de lucha y de persistencia, de cambio » (Mercedes, 14/3). Il est d'ailleurs intéressant d'observer cette même admiration chez les enfants des autres femmes leaders de cette étude.

En somme, chacune à sa manière a trouvé le moyen de réaliser certains de ses potentiels, en gagnant plus de contrôle dans des aspects de sa vie familiale sur lesquels sa mère en avait moins. Bien que chacune des histoires soit singulière, il est possible de dégager certaines dimensions prédominantes de la vie familiale dans lesquelles les changements permettent une meilleure prise de contrôle sur leur vie. Parmi celles-ci, on peut citer la répartition plus équitable des responsabilités domestiques, l'autonomie dans les implications et dans les déplacements, la dépendance financière, la bonne collaboration des enfants et leur compréhension des enjeux liés à leur émancipation.

5.4 Mobilité sociale

En jetant un regard général sur l'histoire familiale de ces femmes, partant de la tendre enfance à la construction de leur propre famille, il est fort intéressant de constater que les expériences de mobilité sociale ont été manifestes chez trois d'entre elles. Mercedes et Liz, à leur jeune âge, ont connu une trajectoire descendante, alors que la condition économique de la famille se détériorait. La grande pauvreté ainsi que le changement de statut ont été des expériences difficiles et traumatisantes qui ont eu un impact sur la dynamique familiale, le lieu et la ville d'habitation, et même l'interruption des études dans le cas de Liz.

¡En Cayambe! tenían la casa, su terreno tenían trabajo, mi madre tenía un almacén de pinturas, pues todo estaba muy bien. Pero a los, a los cinco años y medio paso algo ahí, nos robaron la casa, nos robaron el almacén, robaron el carro y la persona que robo el carro se murió. [...] Entonces hubo un quiebre increíble pero si todo se callo y nos quedamos sin casa sin nada. Mi mamá cambio de trabajo y se entro a un trabajo muy duro ella hasta la fecha desde aquel entonces entro a trabajar a una escuela en la limpieza. Pero fue muy doloroso porque de tener, a no tener nada, ella sentía se sintió humillada se sentía. Y en un pueblo donde a ella le conocían. Y con las dificultades muy duras con mi papá, era terrible no. Y entonces ella era mal vista bueno en fin y un poco como se desvió también mi mamá desesperada me imagino no, ella empezó a beber y cosas así. [...] Son los recuerdos más dolorosos que yo tengo. (Mercedes, 9/1)

Une fois adulte, la trajectoire sociale de ces femmes est devenue ascendante; elles ont gagné particulièrement en statut social, bien que leur situation économique se soit aussi améliorée, tout en demeurant modeste. Belén a aussi connu cette grande pauvreté dès son jeune âge, jusqu'à son mariage. Néanmoins, sa trajectoire sociale est demeurée ascendante, la condition de sa famille et la sienne n'ayant fait que s'améliorer avec les années. Il n'en demeure pas moins que cette expérience de la marginalité économique, surtout à partir du moment où elle a commencé à vivre à l'extérieur de sa communauté, a été difficile. Elle a même envisagé de devenir religieuse, n'ayant pas les moyens d'étudier et ne sachant pas quoi faire de son avenir. Arrivée sur le pas de la porte du couvent, elle s'est ravisée.

Aprendí de todo un poco, lo único que no me pude hacer es monjita. Es que como no había plata para estudiar y en esa época la iglesia decía que querían llevar novicias se para hacerse pobres me dijo. [...] Le digo quiero estudiar pero mis papas no tienes plata. Me inscribo, yo debo hacerme monja. [...] En el convento me dijeron que a las 5 de la mañana hay que ir a lavar a las chancherás y que sábados y domingos hay que ir a las huertas que para paseo, vacaciones, tengo que ir a otro convento. Y que cuando ya me vaya a ser monja, ahí me van a dar 15 días para despedirme de mi familia, huy dije: ¡esa no es mi vida! Entonces [...], yo le dije a mi mamá no mami es un mensaje de Dios que dice: Que este no es mi destino. (Belén, 30/1)

Alicia, qui est issue d'un milieu ouvrier, semble quant à elle avoir été moins affectée par le statut socioéconomique de sa famille. En étant indépendante financièrement depuis l'âge de 17 ans, elle s'est débrouillée en cumulant divers emplois, et a réussi à trouver une situation convenable. Certes, elle a vécu quelques moments plus précaires, mais elle s'en est accommodée et a réussi à les surmonter. Sa trajectoire sociale a été ascendante.

5.5 Vie académique et formation

Les études et la formation ont tenu une place notoire, tant pratique que symbolique, dans la trajectoire de ces leaders. Toutes ont obtenu un diplôme universitaire, mais dans des conditions et des délais bien différents. La formation dite « informelle », suivie dans le cadre de projet d'action communautaire leur a été autant profitable pour le développement de leurs connaissances, et dans plusieurs cas, inestimable pour leur développement personnel.

5.5.1 Parcours académique

D'abord, dès leur jeune âge, l'école est décrite par toutes comme un lieu positif de socialisation, de réussite et de mise en pratique de leur leadership. Par exemple, Mercedes raconte que dès la maternelle, elle aimait organiser les jeux pour ses amis. Malgré les moments plus difficiles de sa jeunesse, les déménagements fréquents et sa grossesse à l'âge de 16 ans, jamais ses notes à l'école n'en ont souffert. Sa vie étudiante fut toujours un succès et elle aimait l'école. À Quito, le collège qu'elle fréquentait était un milieu très humain, doté d'une mission sociale, ce qui était peu fréquent. Elle considérait la chance de fréquenter un tel milieu scolaire comme une compensation pour les coups durs de la vie qu'elle devait affronter, et ceci l'aida définitivement à persévérer. Elle joua de multiples rôles dans ce

milieu, tels que présidente de classe, blanchisseuse, majorette et même candidate pour être la reine du collège. « Toda mi vida estudiantil es una vida preciosa. Nunca paro, nunca, así embarazada con líos, con todo, seguía y mi vida estudiantil es así perfecta casi » (Mercedes, 15/1).

Par ailleurs, c'est dans le cadre de ses études supérieures en éducation qu'elle a vécu sa première expérience d'action communautaire, à l'âge de 18 ans. Tous les après-midi, durant une certaine période, elle et un groupe d'étudiants organisaient et animaient des ateliers pédagogiques dans un orphelinat. Elle a été très touchée par cette expérience et plus que le diplôme, cette implication est devenue une réelle motivation à ses études. Elle gradua comme enseignante à 20 ans, marquant la fin de ses études formelles.

Por lo general, te obligan hacer cosas como requisito para graduarte. Entonces fue un vinculo de esa naturaleza primero, como requisito. Me vincule a un centro de niños huérfanos. Y eso fue para mi súper importante porque ya luego el tema no era la nota o el grado, si no que fue un tema muy profundo para mi. Fue muy bello. Compramos cobijas, sabanas, cosas, montón de cosas para los chiquillos pero, sobre todo era el trabajo que hacíamos las tardes con ellos. Nos dolió mucho pues, su situación era muy doloroso. Y también ya el día que nos despedimos imagínate, en medio de lágrimas. Porque ya es como que les adoptaste ¿no? [...] Ese recuerdo así como uno de los, los primeros. (Mercedes, 7/1)

Pour Belén et Alicia, l'école a aussi été l'espace de leurs premières expériences en tant que leader. Enfant, la communauté indigène dans laquelle Belén vivait était sous une forte influence de la religion catholique. Ses parents étaient pieux et allaient régulièrement à la messe. Cette présence de l'Église explique pourquoi malgré que l'on soit dans une communauté³⁰ les enfants devaient étudier dès leur jeune âge. Belén a amorcé l'école à quatre ans. Ses premières expériences de leader remontent au collège. Elle aimait alors planifier et organiser les activités ou les jeux pour ses camarades, bien qu'elle savait qu'elle ne pourrait pas y participer, à cause de la désapprobation de son père. Alicia, pour sa part, s'est jointe à la fédération des étudiants du secondaire de l'Équateur alors qu'elle avait 15 ans. Elle a rapidement pris une place importante au sein de cette organisation, mais nous y reviendrons

³⁰ À une certaine époque, les membres des communautés indigènes vivant au rythme des traditions n'étaient pas scolarisés.

plus loin (voir la section 4.6). Elle s'est aussi impliquée à cette époque dans un groupe de solidarité au peuple nicaraguayen, qui luttait alors contre la dictature. Puis, elle s'est engagée dans les mouvements de gauche et dans le Front populaire des femmes. Au même moment, elle étudiait dans un domaine traditionnellement masculin, soit le génie civil. Elle a étudié quatre ans dans cette faculté, avant de sentir le besoin de choisir ce qu'elle voulait faire de sa vie : le génie ou le changement social? Elle souhaitait plus que tout une révolution pour son pays et décida de s'y consacrer entièrement. Elle a donc quitté les études, juste avant d'obtenir son diplôme, et s'est appliquée à renforcer l'action communautaire dans la population.

Yo, para ese entonces, estudiaba en una facultad que era tradicionalmente masculina. [...] Era estudiante de Ingeniera civil, lo fue durante cuatro años. Cuatro años y me salí pues, aquí viene la historia. Era parte de una organización de izquierda, era parte de estas organizaciones que habíamos ido creando de mujeres, era estudiante a la vez. [...] Y recuerdo que, en ese tiempos de sueños, de creer que la revolución llegaba a nuestra país, me planté, me plantaron que era necesario decidir que iba a hacer con mi vida. Si iba a continuar estudiando o me iba a meter de lleno a la lucha por el cambio de este país o la revolución com llamabamos. Y dejé el cuarto año de estudios. Me retiré de la universidad. Me faltaba un año. Me retiré de la universidad pensando que la revolución es este país ya estaba casi lista y al borde de la aurora. Enetonces, era parte de eso, y yo estaba convencida de que era muy necesario fortalecer el trabajo organizativo de la población (...). (Alicia, 10/1)

Pour Belén, l'accès à l'université n'a pas été facile, mais déterminée qu'elle était d'y accéder, elle y est parvenue. Elle a tout de même envisagé d'autres avenues avant de s'y retrouver, mais a finalement décidé d'aller à l'université coûte que coûte. Elle est allée étudier à Quito, avec une pension mensuelle de 17 sucres³¹ que lui donnait son père. Elle vivait pauvrement et logeait dans une petite chambre avec un mobilier modeste. Son désir était d'étudier la médecine, mais sa grande précarité ne le lui permettant pas, elle a donc étudié le droit. S'est ajouté à toutes ces contraintes le défi de s'adapter à la réalité bien différente de Quito. Elle y a notamment vécu l'expérience du racisme, alors que d'un autre côté certains prétendants mépris exprimaient du mépris envers ses relations avec d'autres personnes indigènes. Plus

³¹ Au moment de la « dollarisation », le 1^{er} mars 2000, la valeur du « sucre » était établie au taux de 25 000 sucres pour un dollar des États-Unis (Banco Central del Ecuador, 2001).

tard, elle transforma cette expérience pénible en moteur d'action pour la revendication des droits des indigènes.

[Mi papa] quería que siga estudiando pero no tenia plata. Yo quería estudiar medicina, no había plata, entonces ahí yo dije, si yo quiero será el fin, tengo que sacrificarme. De ahí me fui a Quito a estudiar, sin plata. Mi papa me daba un mensual de 17 sucres y yo vivía en un cuartito pequeñito, mi cama, una cocinita, hacia una mesa, una parte de la mesa era para escribir mis deberes nada mas con una parada que me dieron para entrar al pre universitario, termine hasta quinto año. Y sin conocer Quito veras. Yo me ponía roja, roja cuando veía abrazados por ahí, cuando por ahí las besaban, me agachaba. [...] El racismo también fue un factor que influyo en mi, ¿no? Porque habían pretendientes que no eran indígenas, pero me decían « no queremos que andes con la indiada » y yo decía « ellos son mi familia, yo soy así, y el que me quiere tiene que aceptarme como soy ». (Belén, 27/1)

Seule Liz a dû interrompre ses études alors qu'elle terminait sa quatrième année, vers l'âge de 12 ans. Cet arrêt, qui est survenu au moment d'un déménagement de la famille, s'expliquait par le manque de ressources financières. Il a marqué un moment charnière de la vie de Liz, à la suite duquel elle a été précipitée dans le monde des adultes. Cependant, si Liz a cessé les études quelques années, ce n'est que pour mieux les reprendre plus tard. En effet, au début de la vingtaine, dès qu'elle est sortie du couvent où elle travaillait, elle s'est empressée de faire ses études primaires dans une école pour adultes, à Quito, suivies d'un cours par correspondance en soins infirmiers. Puis après son mariage, malgré le travail, la famille et les implications sociales, elle a persévéré dans ses études, complétant son niveau collégial par des cours à distance. Bien que certaines personnes de son entourage la disaient trop vieille pour les études, elle inspira quelques jeunes femmes nouvellement mariées à retourner compléter leur niveau collégial. Le même phénomène s'est reproduit alors qu'elle poursuivait l'université; cela a encouragé certaines femmes à en faire autant. Elle a étudié au *bachillerato* à temps partiel, de un à deux jours par semaine. Elle s'occupait de la ferme le matin, se préparait et se douchait, puis devait faire la route en autobus jusqu'à Puyo. La dernière année de ses études, elle et son mari ont chacun eu un accident à cheval, leur causant à tous deux de sérieuses fractures, les empêchant même de travailler et d'étudier. En dépit de cette situation désespérante, Liz s'est entêtée à continuer ses études. Elle a trouvé soutien et encouragements auprès de ses compagnes de classe et sa professeure. Elle graduait en 1993

en sciences sociales, avec la mention de meilleure élève de sa promotion, ce dont elle est fière.

Entonces, alcancé a graduarme y, como tenía buenas notas, alcancé a ser la mejor egresada de mi especialidad. Entonces, fue para mi realmente, cómo te digo, como alcanzar parte de mis sueños. Porque yo creía que ser bachiller era lo máximo. [...] [E]n este pueblo, cuando yo me propuse ir al colegio, las chicas de la comunidad me decían : ¿y a dónde se va doña Liz? Al colegio. Al colegio usted? Si está vieja que se va al colegio. Dejen de criticar y vayan a estudiar, ustedes más jóvenes deberían ir a estudiar. [...] Dejen de criticar y dejen de ver novelas y vayan a estudiar, eso es lo que deben hacer. Al siguiente año, habían como 6 muchachas de aquí, jóvenes, señoritas y casadas, que fueron al colegio. Entonces, muchas veces, lo que decíamos, el ejemplo arrastra. O sea, la gente ha tenido que verla a uno hacer las cosas, también han tenido que empezar a hacer las cosas. Entonces, a mi me ha parecido que ha sido un aporte indirecto, porque yo no les he dado para los estudios, pero les he dado la iniciativa de ir a estudiar [...]. (Liz, 40, 44/2)

Puis il y a quatre ans, elle a repris l'université et a complété sa maîtrise. Elle a défendu sa thèse le mois précédent l'entrevue. Elle entretient encore des projets d'études futures, en droit probablement. Chose intéressante, bien que Liz semble être celle pour qui les études ont été le plus difficiles d'accès, elle apparaît être la plus satisfaite et résiliente face à ses accomplissements scolaires. Les autres voient l'arrêt de leurs études comme un sacrifice qu'elles ont fait pour s'impliquer davantage dans l'action communautaire. Mercedes voit que ce sacrifice a des répercussions aujourd'hui, restreignant ses opportunités de travail et limitant ses revenus tout au long de sa vie. « La otra situación es que por hacer patria, yo deje mis estudios, mis economías personales. Entonces esos sacrificios de entregarte así a la gente totalmente. No le recomiendo a nadie! » (Mercedes, 16/3).

À ce chapitre, Alicia et Belén ont toutes deux une aspiration inassouvie de compléter un diplôme supérieur. Ce désir exprime une double quête : celle de l'accomplissement personnel, puis celle de l'obtention d'un statut stratégique. Néanmoins, elles se promettent qu'un jour, elles prendront plus de temps pour elles, retourneront étudier et obtiendront un diplôme.

En el espacio personal, [...] algo que no me gusta y que me molesta, es no haber podido concluir la carrera universitaria en la que un día entré. Ese es un asunto no resuelto. [...] Si me molesta, creo que este estado debería apoyar a mujeres jefas de hogar, a mujeres que, como nosotras, no estudiamos. No por que no queremos, a veces esas cosas no se entienden. [...] Ni quiero justificarlo, pero si quiero demandarlo, por que aquí no se trata de justificar. Al final de cuentas, uno optó por la vida que tengo y estoy contenta. Sería mucho más contenta si hubiera podido terminar las cosas que me gustaban nacer en el plano personal y en el plano académico. [...] No es que aspiro a tener un título, me hubiera gustado concluir la carrera de Ingeniería Civil, eso si, me hubiera gustado. [...] Para mi todavía es un reto pendiente, yo quiero hacerlo. (Alicia, 43, 44/2)

En plus de l'accomplissement personnel, Belén et Mercedes prétendent qu'un diplôme de docteur aurait pu les aider stratégiquement à ce que l'on reconnaisse d'emblée leurs compétences. À certains moments, il leur semble qu'avoir eu ce diplôme leur aurait donné plus de légitimité dans leur milieu de travail, dû au fait qu'elles sont des femmes dans des espaces majoritairement masculins, dû aussi à leur jeune âge ainsi qu'à la discrimination envers les indigènes (pour Belén). D'un autre côté, comme le mentionne Alicia, il y a cette idée que l'habit ne fait pas le moine : un diplôme ne fait pas la personne, il ne faut pas le faire par avidité de pouvoir. Belén présente même une tension entre deux pôles sur la diplomation : avoir un titre de docteur serait bien, mais quand on la surnomme « mama Belén » comme le font les gens, il n'y a aucun titre aussi prestigieux. Elle ne ressent donc pas le besoin d'avoir plus.

Más antes decía que el cartón no le hace a la persona. Yo le hago al cartón y punto dije. Para que quiero decía, para que me digan doctora y punto. Pero, quería ayudar a la gente y no podía firmar el juicio ¿no cierto? Porque no soy doctora pues! [...] Entonces dije ahora tengo que sacar mi título y también, el problema es de que para nosotros, el insertarnos a la otra sociedad, siempre hay la discriminación. Entonces al haber la discriminación, tu tienes que sacar la otra carta. Por ejemplo ahí por lo general me gusta que me digan Belén. En las comunas me dicen « mama Belén », que es el máximo título. [...] Con que me digan compañera, es bastante! Porque no a todas les dicen compañeras ¿no? Entonces, a veces estoy en un discurso con instituciones publicas, yo se decir compañeras. Yo digo compañera porque en el proceso organizativo, ese es nuestro trabajo, es para aquellos. Si es que hay esos de rango especial, no se sientan incómodos, digo es por eso. Entonces para mi no necesito mas ¿no? Pero cuando voy a una institución, a Quito, entonces ahí si tengo que poner pues primero que soy licenciada digo « chuta » pero si fuera doctora dijera: Soy doctora! ¿No cierto? Ese es el problema. (Belén, 25/1)

Seule Liz continuera son cheminement universitaire tout au long de sa vie. Belén, Alicia et Mercedes ont mis fin à leurs études après avoir obtenu, ou pas tout à fait dans le cas de Alicia, leur premier diplôme universitaire au début de la vingtaine.

5.5.2 Formation dans les organisations

Outre la formation générale, la formation dans les organisations a aussi tenu une place déterminante dans l'évolution de leur leadership, peut-être plus grande que celle des institutions scolaires. Pour décrire ce fait, Belén dit considérer avoir étudié dans les deux universités : celle des théories, qui lui a permis d'apprendre comment fonctionnent les lois, le système juridique et la structure de l'état. Puis, l'université de la pratique et de la vie dans les organisations, qui a été la plus significative.

Mejor universidad ha sido la práctica porqué la teoría, es solo teoría ¿no? Por eso yo se decir he estudiado en las dos universidades. Pero la que más me gusta es la práctica. La universidad organizativa porque todo aprendí en la organización, todo aprendí en la práctica. (Belén, 19/1)

Cette formation hors du réseau formel semble avoir agité tant aux plans professionnels que personnels. Mercedes, Belén et Liz accordent autant d'importance à l'un qu'à l'autre. Alicia ne parle pas de cet aspect. « Yo creo que debe haber un equilibrio no. Debes tu ser una grande persona y una grande profesional » (Mercedes, 28/2).

Différents moyens ont permis aux sujets de continuer leur formation informelle. D'abord, il a été question plus tôt, dans les cas de Belén et Mercedes, de l'apport de leur conjoint à leur apprentissage. Le mentorat et l'apprentissage par les pairs se retrouvent aussi dans les expériences de Alicia et Mercedes. Alicia échangeait beaucoup avec les autres femmes de la petite cellule qu'elles formaient, étant jeunes adultes, sur leurs lectures, conférences et autres, développant leur formation en féminisme. C'est aussi en s'investissant dans le thème du féminisme, alors qu'elle est devenue membre de *Coordinadora política*, que Mercedes a trouvé un mentor, une femme d'expérience de la *Coordinadora*. Celle-ci a eu davantage un impact dans sa vie personnelle que professionnelle.

También, a demás de solidaridad, pertenecí a la coordinadora política de mujeres del Ecuador. Y esa también para mí fue una, una suerte de salvación [...]. Lo que soy ahora fue a partir de eso no. [...] En la última época de la vida de Magdalena, sus últimos 6 o 7 años, me vincule a ella y era como que me adopto a mí. Y me enseñó muchas cosas Magdalena. Ella a mí, me elevo la autoestima porque no me sentía nadie. Fue la otra cosa o sea yo hacia muchas cosas y sentía que la gente me quería mucho que me respetaba, pero mi autoestima estaba hecho pedazos y esto, bueno, yo creo que debido a mi propia experiencia de vida, pero también mi pareja me decía no haces nada, y no sirves para nada. Eso me decía Daniel todos los días. En cambió Magdalena cuando me conoció, me dijo : vea usted es perfecta! [...] Ella me dijo « Mercedes, usted es valiosísima, usted no tiene idea de lo que es » Entonces le debo a ella esta cosa ¿no? (Mercedes, 34/1)

La participation à différents événements est un autre moyen. Toutes ont reçu des invitations à participer à des séminaires, des ateliers et des conférences. Certains événements leur ont même demandé de voyager à l'étranger, en Amérique Latine, en Amérique du Nord ou encore en Europe. Elles qualifient ces activités comme hautement formatrices.

Las formas era asistir a muchos eventos. Me conectaba a alguna gente veía que creo que tenia potenciales, les agradaba y me invitaban a muchos seminarios, a muchos talleres. Entonces ahí aprendí altísimo. Aprendí altísimo los viajes, pude viajar a varios países, estuve en España, estuve en Cuba, en Costa rica. Todos mis viajes han sido invitaciones por el tema organizativo. Entonces por eso aprendí muchísimo todos los viajes, estuve en Argentina, en Uruguay en el Perú estuve en Brasil. Donde mas estuve? En Colombia en Colombia 3 veces. Me invitaban, a eventos. Entonces los eventos eran con capacitación, con formación, pasantías, con congresos. Inclusive en algunos congresos salía yo elegida fui dirigente Latino América o del Caribe cosas así, entonces... (Mercedes, 33/1)

Les écoles de leadership auxquelles disent avoir participé Belén, Mercedes et Liz semblent, pour leur part, avoir eu des répercussions dominantes dans leur formation. Ces écoles, souvent articulées autour de trois pôles d'apprentissages (l'organe politique, l'action communautaire et la croissance personnelle) ont permis à ces femmes de développer une résilience face à différents événements de leur histoire de vie qui les ont durement marquées, de développer leur estime de soi et leur confiance en soi et, au niveau professionnel, de leur donner des outils et un cadre de référence pour les questions de politique, de gouvernance, de droits, etc. Liz raconte ici son expérience au sein d'un projet spécial de partenariat entre l'Université Oderta de Catalogne d'Espagne (cours via le web), l'Université Católica de Quito

et une fondation équatorienne, s'adressant à 25 femmes leaders, offert par sessions intensives durant un an :

Cuando Sonia visibilisò el proyecto pidiò que, de las que estuvimos, eligieramos como unas cien mujeres, que fuimos invitadas para socializar el proyecto que estaba saliendo. Y de esas, pidiò que algunas propusieramos ser candidatas a esa capacitación. Y, bueno, yo lo puse, [...], Y la suerte cuando me dijeron que yo estaba calificada para tener esa formación. Entonces, eso cambiò mucho mi vida, porque, sabes, que ahí fue donde yo me liberé de todas las cargas de tristeza, de frustración, de resentimientos, de amarguras que yo tenía de por vida, desde mi infancia. Todas mis frustraciones que eran como una cadena tan pesada que me aplastaban. [...] Entonces, comencé a caminar con la cabeza alzada. Yo tenía, antes, mucho problema para mirar de frente. No podía mirar a las personas de frente. No podía caminar con la cabeza alzada. Me costaba mucho esfuerzo, también, sonreírle a la gente. Entonces cambiò mi vida. [...] Además, la capacitación en la Católica también era sobre toda la cuestión esta sobre lo político, que significa la participación política, los derechos ciudadanos, el origen de los partidos políticos. Toda la cuestión de la democracia, la gobernabilidad. (Liz, 41/1)

Mercedes parle également d'une « renaissance » suite à une démarche semblable. Pour Belén, sa participation à une école de leadership a été l'une des premières actions qu'elle a posée dans le but explicite de développer son leadership, et c'est ce qui l'a précipitée dans son premier rôle de leader formel.

[Y]o al inicio fui alumna de la escuela [de lideresas de la CONAIE], como participante. Y a los dos meses que estuve en la escuela, llegue al congreso de la CONAIE y nos fuimos a participar como escuela, y ahí me ponen nombrando como dirigente. [...] Entonces deje de ser alumna para pasar a hacer dirigente. [...] Esa fue la primera experiencia para mí, porque imagínate, es un salto de hacer sido alumna a dirigir eso. [Como se paso eso] fue una propuesta, como « mañana es la elección », entonces las Amazónicas dijeron: « once de la noche a reunir a las mujeres », y nos fuimos. La que estaba de dirigente iba a la reelección ; y me proponen a mí ; y de ahí a otra compañera. Y dice ya esta son tres. a ver... ¿que hacemos ? Nos dicen un discurso en quichua, ya yo cogí y hable en quichua. De ahí votación, gane yo. (Belén, 6, 7/1)

La pratique et les expériences professionnelles ont aussi offert d'importantes occasions d'acquisition de nouvelles connaissances et compétences. Voyons dans quelle mesure les expériences professionnelles des informatrices ont contribué au développement de leur leadership.

5.6 Premières expériences et expériences significatives de leadership

Belén n'est pas la seule à s'être retrouvée à assumer un rôle de leader face à un groupe sans que cela ne soit vraiment prémédité. C'est aussi le cas de Liz. Au début des années 90, la banque nationale, le *Banco de Fomento*, exigeait des petits agriculteurs des taux d'intérêt qui pouvaient aller jusqu'à 120 %. Plusieurs se voyaient saisir leur terre et leur maison. Liz s'est retrouvée dans une situation difficile, menacée de se faire saisir sa terre et sa maison. Une vague de protestation s'est organisée, certains allèrent trouver Liz pour lui demander de se joindre à eux. Ils réclamaient la reconnaissance des droits des *campesinos* et des *campesinas*, ainsi que leur respect. Ils ont posé différentes actions : la fermeture du passage de certaines routes stratégiques, des manifestations devant la *Banco de Fomento*, l'interruption de certaines activités de la Banque où il y avait de la corruption, etc. Cette lutte a débuté à *Pastaza* et ils ont nommé leur mouvement le *Frente de Defensa de los Derechos Indígenas y Campesinos del Pastaza*. Puis il s'est étendu à toute l'Amazonie et au niveau national.

Eso fue una pelea, una pelea en el buen sentido de la palabra, porque los campesinos de Pastaza y del país estábamos frente a una situación muy difícil por los altos costos de interés del Banco de Fomento. [...] Entonces, ahí me fueron ubicando y empezamos a hacer toda una lucha desde el 90, desde el 89, más o menos, hasta como el 95. [...] [P]asò así, que bueno que chévere había que unirse. Pero otro día me llegaron a buscar en mi casa y me dicen : « ¡Compañera! la policía nos está arrinconando, nos dicen que nos van a matar. Usted es valiente, ayúdenos.» Entonces, fuimos. Yo fui, nos hicimos un grupo de mujeres, como yo hablaba aunque sea un poco más, con energía, con fuerza. Y además por haber, desde chica, haber estado siempre en distintas cosas. Yo empecé a parar un poco el tren de la policía. [...] Entonces, fue una cosa muy así, como que era la primera vez que el campesinado se unía y se levantaba para que escucharan sus voces. [...] Entonces, eso hizo que yo pudiera vender buena parte de mi finca, porque ya me quería quitar mi finca, mi casa que tenía en el Puyo. Yo iba a salir de mi casa con mis hijos sin nada, [...]. Y creo que fue uno de los momentos que realmente cambiò mi vida. (Liz, 5-7/1)

Elle s'est engagée dans cette lutte pour la défense des droits des paysans par esprit de vocation pour l'entraide collective, parce qu'elle sentait la nécessité de défendre son bien et celui des siens. Cet événement a été pour elle le commencement d'un enchaînement de situations où elle a mis en pratique son leadership. Il a aussi été le début d'une reconnaissance marquée de son leadership par ses pairs. Par exemple, à la fin de cette lutte en 1995, les agriculteurs lui ont demandé d'être leur candidate pour l'Assemblée

constitutionnelle qui avait lieu l'année suivante. Elle n'a pas gagné, mais est arrivée troisième sur les 24 candidatures de Pastaza.

Puis en février 1996, eut lieu à Quito le premier *Congreso de la mujeres Ecuatorianas*. Sans s'y attendre et sans s'y être préparée, Liz y a été élue, parmi les 800 femmes présentes, comme dirigeante nationale de la *Coordinadora política de Mujeres Ecuatorianas* qui se mettait sur pieds. À ce moment, elle n'avait aucune idée des responsabilités que cela représenterait. Elle s'est donc entourée de plusieurs femmes d'expérience, pour l'aider à consolider le processus organisationnel de la *Coordinadora*. Elle a fait le tour des provinces pour former des congrès provinciaux. Ce travail lui a permis d'élargir son réseau. Elle a dû s'adapter à plusieurs situations et environnements auxquels elle n'était pas familière, ce qui lui a paru difficile à certains moments. Lors de réunions, elle ne comprenait pas toujours de quoi il était question, quels enjeux étaient impliqués et parfois même le niveau de langage. Les façons de faire dans la capitale, les termes employés et les préoccupations étaient différents de ce qu'elle avait connu en région. Comme elle faisait des propositions de politiques publiques, elle a dû se rendre à quelques reprises au *Palacio del Gobierno*, au *Congreso* ainsi qu'au *Tribunal Supremo Electoral*, toutes de nouvelles expériences pour elle.

Y lo curioso fue que, sin llevar barra sin llevar nada, resulté electa. Entre más de 800 mujeres saqué la más alta votación, y me quedé como la dirigente nacional de la Coordinadora Política, ya no solamente del sector rural sino del país. Entonces, con todo ese proceso yo, claro, era elegida coordinadora nacional, pero no sabía ni que mismo era la responsabilidad que tenía que trabajar. [...] Cuando yo las escuchaba, en el inicio de la Coordinadora Política, para mí las reuniones eran super aburridas, cansadas, estresantes. Porque no entendía el lenguaje de ellas, no entendía los términos. Eran para mí términos desconocidos que manejan las técnicas de la ciudad. Y yo lo que único que hacía era escribir las palabras que no entendía en algún lado de mis apuntes para luego buscar que significaba esa palabra. [...] Empecé a dar pasos ya en otra dirección, a buscar mujeres para ir armando la Coordinadora Política de Mujeres Ecuatorianas. [...] Y así fuimos consolidando en cada provincia. [...]. Entonces, el ir conociendo a la gente, el ir relacionándome con ellas me ha ido, poco a poco cambiando. Me ha costado mucho esfuerzo intentar adaptarme al ambiente, porque también con la Coordinadora Política hemos estado haciendo propuestas para las políticas públicas del estado, y hemos tenido que estar en el Palacio de Gobierno, y hemos tenido que estar en el Congreso, y hemos tenido que estar también en el Tribunal Supremo Electoral. (Liz, 32-33 /2)

Il s'en est suivi une kyrielle d'expériences visant à favoriser l'émancipation des femmes. En effet, son implication au sein de la *Coordinadora Política* a amené un transfert de son secteur d'action : de la défense des droits des paysans, elle est passée à l'émancipation des femmes. Le même phénomène s'observe chez Belén : de la revendication des droits des indigènes, elle est passée à l'action pour favoriser l'*empowerment* des femmes. Initialement, lorsque Belén a été élue dirigeante de la CONAIE, elle a été attirée au secteur des relations internationales. Il y a rapidement eu une réorganisation et elle s'est retrouvée avec le secteur des femmes. Ainsi, son entrée dans le réseau des femmes s'est faite sans que cela soit planifié. C'était très nouveau pour elle, et la situation des femmes indigènes était bien différente de celle qui prévaut aujourd'hui.

[A]l principio en la dirigencia estaba para dirigente de relaciones internacionales. Pero en el amarre que han hecho cambien y le ponen a Blanca Chancos y a mi me mandan a donde al área de mujeres. Entonces ahí empieza el trabajo solo con mujeres. Era algo nuevo, porque en la comida hablamos así, todavía ahí las mujeres no teníamos la participación como hay ahora, íbamos a estar al ladito del marido ves, aunque hablaba, era el marido nada mas, y lo que decía el marido nosotras repetíamos. (Belén, 9/1)

Son passage à la CONAIE s'est fait au même moment qu'eurent lieu, partout à travers le pays, les soulèvements du mouvement des autochtones pour la reconnaissance de leurs droits sur la terre. Une grève pacifique a alors paralysé tout le pays. Dans ce cadre, Belén a organisé des activités de pression pour lutter contre l'insécurité alimentaire. Ce moment a été extrêmement formateur, il lui apprit entre autres à se battre et il lui donna du courage.

Y de allí decía yo quiero algo donde hablo y convenzo, entonces cogí y me fui a hablar. Después llegaban camiones de comida, de vituallas y después distribuía a los compañeros y eso era ¡duro! [...] Entonces yo pase la mejor parte del proceso organizativo a nivel nacional y eso me dio coraje, y me ayudo a mi formación de la personalidad, para ser lo que soy ahora. Porque yo aprendí a pelear allá. No aprendí a pelear acá abajo, porque no hay conflictos, los conflictos estaban arriba y los conflictos de sectores entre nosotros, entre indígenas, estaban ¡ahí pues! Porque los compañeros de la Sierra peleaban por ellos y yo tenía que defender a los amazónicos, y mis compañeros amazónicos tenían que estar pendiente de nosotras, entonces, para mi, fue la mejor escuela, la practica. (Belén, 8/1)

Belén a été la première *amazónica de Sucumbios* à faire partie de la direction nationale de la CONAIE. Même aucun homme de cette région ne l'avait été avant elle. Selon elle, il lui

aurait été impossible d'assumer un rôle d'une telle envergure dans sa communauté à cette époque, puisque les femmes étaient encore trop « silencieuses » à ce moment; elles ont commencé à prendre la parole alors qu'elle était à CONAIE. Par ailleurs, ce n'est qu'en 2004 qu'a été créé le poste de dirigeante du secteur des femmes à la FONAQUISE, avec l'Association des femmes Quichuas, alors qu'elle était à la tête du *patronato*.

Entonces acá no podía asumir la responsabilidad porque estaban los varones, las mujeres todavía no hacíamos voz, nada. Las mujeres empezaron a hacer vocería cuando yo ya estaba. Entonces yo me sentí contenta porque era la primera amazónica de Sucumbíos en la dirigencia nacional, porque ni siquiera un hombre ha sido dirigente nacional de aquí, de mi provincia. Soy pionnera. Entonces eso es el reto ninguno de los varones puede llegar a, al nivel que yo he llegado, de aquí de la provincia. (Belén, 14/1)

Le sentiment de se sentir à la même hauteur que les hommes, de pouvoir accomplir autant sinon même plus, semble être une source de grande satisfaction pour Belén. C'est un sentiment qui ressort également dans les discours des autres femmes leaders, mais pas de façon aussi explicite.

Sa participation à la CONAIE a duré deux ans. Bien que cette expérience ait donné le coup d'envoi à l'exercice de son leadership, ce n'est qu'une fois de retour dans la communauté qu'elle en a vu le sens, en interagissant plus directement avec les gens. Travaillant d'abord à un niveau national, puis régional et local, il lui semble avoir parcouru le chemin inverse de celui qui est suivi traditionnellement. En comparant avec les trajectoires des trois autres femmes, sa trajectoire est effectivement à sens contraire. La fin de son travail à la CONAIE et l'amorce de son travail au niveau local, comme dirigeante du *patronato*, marquent pour elle le début de son rôle de leader. Elle a davantage le sentiment d'être dans une démarche citoyenne. Pour elle, il est maintenant temps de dépasser la reconnaissance des femmes à l'intérieur du monde indigène et de s'inclure dans le monde non indigène. Ce défi semble être pour Belén de la même nature que celui soulevé précédemment avec les hommes, c'est-à-dire faire valoir qu'elle a la même valeur et la même compétence que les femmes métisses. Belén se bat donc sur le front d'une double-marginalisation : sa condition de femme à l'intérieur du mouvement indigène et sa condition d'indigène à l'intérieur du mouvement des femmes. On se retrouve ici au croisement de ce qu'est l'intersectorialité (Crenshaw, 2007).

En cambio yo salte así ¡pa! y baje yo acá para seguir apoyando, o sea a la inversa. Yo se decir que ahora estamos haciendo participación ciudadana, tomando en consideración las decisiones de las bases. [...] Yo comienzo a mirarlo como tal cuando después de mi trabajo nacional vuelvo acá, a la provincia, y empiezo a asumir el trabajo local. Como dirigencia de la mujer porque la dirigencia de la mujer aquí en la FONAQUISE aparece en el año 2004, la asociación de mujeres Quichuas aparece desde cuando yo me hago cargo del patronato es que termine la dirigencia y entre al otro. [...] Entonces, ahora el reto también aparte de este trabajo, netamente de mujeres indígenas, he dicho que también hay que incluirse al otro actor, que es el no indígena, que es mas duro lograr eso ¿no es cierto? Por que ellos si te miden, por que ellas se sienten con mayor capacidad, mayor amplitud de conocimientos y yo tengo que ganarme a ellas. (Belén, 31/1)

Comme pour les deux narratrices précédentes, Alicia était aussi animée par la revendication et la défense de ses droits lors de sa première expérience de leader. Elle fut d'abord dirigeante de la *Federación de Estudiantes Secundarios en El Oro*, après quoi elle fonda un front révolutionnaire étudiant, le *Frente Revolucionar Estudiantil* (El FREN). Pour la première fois dans une organisation de gauche, elle trouvait que les femmes y étaient visibles et n'occupaient pas uniquement un rôle accessoire. C'est dans ce contexte qu'elle a fait son premier discours, en faveur de la révolution nicaraguayenne. Puis pour la cause nationale, elle a organisé avec le FREN des manifestations dans les rues pour dénoncer les mesures antipopulaires que le nouveau gouvernement, après 40 ans de pouvoir dictatorial, avait mises en place (augmentation des prix du lait et des transports, etc.). Elle a continué son implication dans le FREN même après avoir terminé ses études secondaires. En fait, au moment d'entrer à l'université, elle est devenue responsable de la *Federación de Estudiantes Secundarios en El Oro* avec laquelle elle a développé le mouvement étudiant dans toute la province, tant dans le secteur collégial qu'universitaire. Plusieurs conseils sont apparus, y compris dans les collèges pour filles; il y avait une grande participation en général. À cette époque, comme il y avait un décret de sécurité nationale, les forces armées étaient dans les rues et il y avait beaucoup de répression. Le FREN militait pour une meilleure mobilité sociale des étudiants. C'était la première fois qu'il y avait des femmes manifestant dans les rues. Avec sa voix forte et portante, Alicia se faisait remarquer et attirait l'attention. Les occasions de prononcer des discours, d'échanger et d'affronter ont été très formatrices.

[C]omo dije, era la primera vez que había una mujer agitando en las calles. Tenía para ese entonces una excelente voz super fuerte que coompretía con la voz de los hombres y eso llamaba la atención, y hacía que el liderazgo también mío crezca, no, y más unido al tema del poder dar un discurso, de poder hablar, de poder enfrentar. [...] Creo que jamás estuvimos por debajo de lo que se esperaba de nosotras. Eramos las primeras en la movilización, las primeras en la aplicación, las primeras en el trabajo y las primeras en el estudio, entonces, hacíamos una combinación. (Alicia, 4/1)

L'expérience de leadership la plus significative demeure pour Alicia son incursion dans les communautés indigènes de la Mitad del Mundo. Tout ce qu'elle y a accompli s'est fait au travers des corvées et du travail solidaire. Alicia mettait la main à la pâte, faisait tout avec les communautés et allait même travailler avec les hommes dans la montagne sur la canalisation. Elle se couvrait de poussière et cela avait un effet motivateur, ils prenaient d'autant plus soin de leur travail et ils étaient solidaires. Alicia faisait partie intégrante de la vie de la communauté : elle participait aux fêtes communautaires, échangeait sur leurs habitudes alimentaires, partageait leurs ressources.

Entonces, era una experiencia para mi inolvidable. Son comunidades las que yo sigo queriendo, hace poco las visité. Saber que existen, que todavía existe el agua potable, que la gente lo mantiene, que tiene por lo menos eso para su espacio, para mí fue importante. No hubo cosas que no aprendiera ahí. Aprendí a vacunar vacas, chanchos, todo.. A criar cuyes, lo aprendí con ellos. (Alicia, 15/1)

Enfin, pour Mercedes, sa première expérience de leader demeure pour elle la plus significative. Quelque temps après le début de son implication dans *Solidaridad*, alors qu'elle avait 21 ans, elle a été élue présidente de l'une des toutes premières coopératives d'habitation de l'organisation. Cette fonction représentait un défi important, puisque 180 familles formaient cette coopérative. Âgée de 23 ans, elle a pris ce mandat qu'elle a mené pour une période de sept ans. Cette expérience bénévole a été particulièrement significative et formatrice, et lui a permis de renforcer son leadership. Ce mandat lui a aussi servi de tremplin vers ses réalisations ultérieures au sein de *Solidaridad*, c'est-à-dire la cafétéria communautaire, l'unité éducative et les autres coopératives qu'elle a cofondées avec Daniel Garcés, fondateur de l'organisme.

Fue a los 23 años cuando, ya estaba yo en Solidaridad, fui nombrada presidenta de una de las cooperativas de aquí. Una cooperativa que se llama Poder popular. Apenas con 23 años me puse al frente de 180 familias. Yo creo que eso fue lo mas significativo, yo me forme ahí, me hice ahí realmente no? Dirigí esa cooperativa 7 años, y es una de las cooperativas antiguas de Solidaridad que hasta ahora existen. Eso a mi me hace pensar, porque es evidente de que hice un buen trabajo. (Mercedes, 22/1)

Un fait intéressant à noter est qu'à l'intérieur de la question du renforcement de l'organisation communautaire, ces quatre femmes en sont aussi venues à renforcer la question politique. Toutes ont eu au moins une implication politique, dans le parti Pachacutik (certaines comme candidate, d'autres non) au moment de l'Assemblée sur la nouvelle constitution, qui a été adoptée en 1998. D'autres, comme Belén, se sont aussi impliquées en politique active. Au moment des entretiens, aucune n'occupait de fonction politique.

Tout compte fait, il apparaît évident pour l'ensemble des narratrices que c'est la totalité du processus dans lequel elles s'insèrent qui leur a permis de transformer l'ensemble de leur trajectoire et qui leur a permis de se former. À ce titre, certains événements ou actions ont été plus significatifs que d'autres, mais il n'en demeure pas moins que c'est leur cumul qui les a forgées telles qu'elles sont aujourd'hui. C'est ce qui fait aussi que le leadership, d'une personne à l'autre, n'a pas d'égal : la façon de faire de chacune est valide en fonction de son travail, de son contexte et de l'espace où elle se situe.

Pero no ha sido sensillo, a sido fruto de una trayectoria, de un proceso de aprendizaje de mi misma. He ido, un poco, mucho poniendo de mi parte para tratar de, que digamos, sacarle el mayor provecho de ese contacto con la gente de todos lo niveles. Porque así como he tenido que estar a veces con embajadores como he tenido que estar a veces en la última casita de la selva conversando con la gente. (Liz, 32/2)

5.7 Émergence et pratique du leadership

Lors des entretiens, les quatre femmes rencontrées ont été amenées à parler de la perception qu'elles avaient de l'émergence du leadership et de leur pratique. Cette section élabore la question du « comment », à partir de leur propre point de vue.

5.7.1 Des facteurs facilitant l'émergence du leadership

Dans leur discours, les informatrices parlent de caractéristiques et de qualités personnelles permettant l'émergence de leur leadership. Toutes sont d'avis qu'un leader possède certaines prédispositions dès la naissance, faisant allusion au paradigme des attributs. Belén les appelle ses qualités intrinsèques. Mercedes parle d'une nature profonde, d'une essence de son être qui aspire à aider les autres, à se battre, et d'un désir du pouvoir.

Entonces fue después de esa situación de pobreza que aflora quizás mas el liderazgo en mi, pero ya había un liderazgo, si había, porque en el jardín de infantes ya lideraba, entonces si creo que sea una meta, una esencia, natural también. (Mercedes, 4/3) [...] El uno ¡Era que madre mía, natural en mí! donde iba armaba cosas y organizaba a la gente. ¡Ya era una cosa natural! Y claro estaba muy deseosa no solamente de poder, ayudar a la gente y luchar y cosas así, ¿no? [...] Entonces por un lado que me motivo, mi propia naturaleza y mi esencia de servir a los demás. Sin duda yo eso ya, lo he comprobado y digo no si es mi naturaleza estar junto a la gente. (Mercedes, 28-30/1)

Cette idée d'une volonté profonde d'aider autrui et d'agir avec solidarité pour avancer vers le changement social est aussi généralisée. Bien qu'elle considère devoir encore améliorer certains aspects pour être une bonne leader, Liz dit que Dieu lui a donné certaines capacités. Mercedes aussi partage cette idée du don. Et comme Liz met ces capacités au service des autres, les gens lui répondent en traçant différentes possibilités. Parmi ses capacités, elle compte la capacité de prendre la parole, de penser aux autres, de proposer des solutions permettant d'améliorer les conditions de vie des gens et de défendre les droits (humains, politiques, économiques, etc.). Selon elle, plus on s'implique et s'engage, plus on change, évolue et s'améliore.

La capacidad de hablar, la capacidad de pensar en los demás, la capacidad de proponer cosas que permitan mejorar la situación de vida de la gente. La capacidad de defender los derechos, ahora que son derechos, antes no se como los llamaba yo, ya no me acuerdo, no cierto. [...] Entonces, pero era ese deseo de que la gente tenga una mejor situación de vida. Entonces, para el campesinado eso no es muy común. [...] Entonces yo, en cambio, me he ido rebelando. Y no he hablado por mí, he hablado por la gente [...]. Entonces, esa capacidad creo que me la ha dado Dios, me ha dado la vida. Y es una cuestión que va creciendo en uno en la medida en que, más te metes uno va como cambiando, va creciendo, va mejorando, no es cierto. (Mercedes, 53/2)

La détermination est un autre trait de caractère remarqué chez toutes les répondantes, et qui s'exprime dans leur histoire de vie dès l'enfance. La détermination d'agir, d'avancer et de persévérer. Celle-ci est renforcée par la grande confiance en soi dont les sujets semblent faire preuve. Parmi les autres qualités personnelles que toutes disent partager, il y a le sens de l'organisation, développé dès la fréquentation de l'école.

[A] mí me a servido primero mi optimismo, mi voluntad y mi seguridad de que puedo salir. Lo segundo es que también, cuando yo estoy frente a un micrófono o una actividad, después pregunto no de manera directa a terceros que no estaban si les gusto o no les gusto entonces para yo mejorar. A veces quien a sido ese veedor a sido mi esposo. El me sabia decir « mira, esta palabra, no repitas muchas veces, ¿no? O no hagas este gesto ¿ya? » Entonces eso también me ayuda. (Belén, 4/2)

Le sens de l'autocritique, la capacité de se remettre en question et la préoccupation continuelle d'amélioration de soi sont d'autres éléments présents chez toutes ces femmes. Elles sont exigeantes envers elles-mêmes et s'exigent d'être les meilleures. Certaines projettent cette exigence sur les autres. C'est le cas de Liz et Belén, qui encouragent leurs enfants à être les meilleurs, à faire mieux que ce qu'elles ont pu faire. C'est particulièrement le cas chez Alicia, qui demande beaucoup de la part des femmes de l'organisme. Il lui est difficile d'accepter un non, ou encore qu'une femme n'aille pas aussi loin que ce qu'elle aurait fait. Elle en est consciente et s'efforce de mieux reconnaître la valeur et les limites de chacune.

Te digo que, de verdad yo escucho las críticas, y cojo todas las aquillas que me permitan a mi de crecer. Y sean estas críticas buenas o sean malas. [...] Siempre estoy mirando, me estoy mirando a mi misma, y también estoy mirando a las demás personas que están a mi alrededor. No me interesa hablarme a mi misma y que a nadie le interese lo que estoy diciendo. Estoy pendiente de [...] la relación que se forma entre las personas conmigo. (39/2) [...] A veces creo que abuso, y me orvido de que las personas tienen también familias, que no son mi familia. (Alicia, 47/2).

En plus des qualités intrinsèques, les femmes attribuent le développement de leur leadership à d'autres facteurs externes. Comme nous l'avons vu précédemment, les études, les occasions de formation et les diverses expériences professionnelles ont permis à ces leaders d'acquérir des connaissances et des compétences importantes dans leur pratique. Pour Belén, il est clair que les études figurent parmi les conditions aidantes à sa formation de leader. Les savoirs

plus techniques qui en découlent contribuent à renforcer sa confiance. Liz est du même avis : c'est ce qui lui a permis d'avoir une connaissance de l'appareil politique, des droits humains, etc. Enfin, par ce canal, Belén a pu compléter le processus d'ethnogenesis³², en se familiarisant avec les institutions de « l'autre monde ».

Mi estudio me permitió un poco conocer temas mas técnicos. El de sentirme yo segura de que yo misma puedo redactar un documento, de no depender de nadie no? O sea, si yo expongo algo, expongo porque yo creo, porque estoy convencida, y si reclamo este tiene que ser con fundamentos. (Belén, 4/2)

De l'avis des quatre informatrices, la maîtrise de l'art oratoire apparaît être une condition essentielle au développement du leadership. Il contribue au pouvoir de convaincre, d'inspirer les gens et de les mobiliser. L'acquisition de cette compétence semble avoir été un défi pour Liz, Belén et même Alicia. Cette dernière avoue que, encore aujourd'hui, faire des discours la rend nerveuse. La vie politique lui a permis de surmonter en partie cette peur, bien qu'elle existe toujours.

Aparte de ello la acción comunitaria permite también mirar la capacidad del líder. Si el buen líder donde cree que va logra conseguir algo para esa comunidad es que así ustedes estén medio dormidos y es así le creen, así cerrando los ojos... Entonces el buen líder tiene casi el poder de convencimiento, el poder de convocatoria, el poder de hacer que nosotros se inspiren en usted, en que sean como ustedes, de ser como modelo. Decir allá tenemos que llegar y si podemos llegar, mas mejor. Entonces lideres hay pocos y lideresas también, mas poquitas. (Belén, 32/2)

L'histoire de vie, avec ses ruptures, ses difficultés et ses défis devient un réel moteur vers l'action pour ses femmes. Elle contribue directement à la motivation de développer le leadership. Mercedes explique que son chemin de vie l'a sensibilisée à la réalité des humains, a fait naître en elle de la compassion et de la générosité envers les autres, a renforcé son caractère et sa personnalité, puis l'a motivée à agir. Pour elle, l'expérience d'avoir été soumise à l'autorité d'autrui lui permet ensuite d'exercer son pouvoir d'influence.

³² Voir la section 3.4.2.5.

O sea le digo, no es gratuito lo que me ha pasado porque, según yo, mi experiencia de vida ha sido muy fuerte : he sido madre adolescente, he sido una mujer maltratada, golpeada por mi esposo, he pasado por el divorcio, he sido amante, o sea, un montón de cosas, ¿me entiendes? Lo que han hecho es sensibilizarme y hacer que yo comprenda a muchas personas, entienda, tenga compasión, sea generosa no las juzgue! (2/3) [...] Si alguna vez vuelvo a ser presidenta de Solidaridad, realmente voy a poder ejercer. Porque yo creo que un gobernante, cualquiera que sea, de la Republiá, de la ciudad, de la organización, primero tiene que ser gobernando, y primero tiene que hacer para luego enseñar. (Mercedes, 2/2)

Seule Mercedes parle d'une motivation, moins consciente à une certaine époque, de remplir un vide intérieur. Les activités organisationnelles lui permettaient de remplir ce vide créé par sa vie émotionnelle mouvementée et la séparation d'avec ses enfants. Si elle ne pouvait pas être une mère, elle serait une leader, et elle adopterait ainsi une tonne « d'enfants ».

Pero había otra cosa que me parece también que es importante y bien profunda y era de que yo sentía un vacío interior muy grande. ¡Claro! Total, o sea era una cosa emocional, muy fuerte! Entonces la actividad organizativa llenaba ese vacío. [...] Muy, muy, ¡muy tenas! Entonces si no estaba con las hijas y no estaba siendo madre, ¡era líder! Pues, y adopte aquí un montón de hijos. (Mercedes, 28, 30/1)

5.7.2 La pratique du leadership

Toutes les femmes interviewées s'entendent pour dire que, de façon générale, un leader a un rôle de facilitateur, d'accompagnateur dans les processus et de mobilisateur. C'est la personne qui sonne l'alarme quand il le faut et convainc les gens d'avancer vers un but précis, mais toujours avec respect. Le but du leader est d'amener les gens à se responsabiliser et se réapproprier leurs capacités d'agir afin qu'ils deviennent libres. Mercedes souligne que cela est bien différent de déléguer. Ce n'est toutefois pas une chose facile à atteindre, car le pouvoir d'inertie est fort : il est plus confortable pour les gens de ne rien faire et jeter la faute sur les autres.

Yo creo que cuando le devolvamos el poder a la gente, estamos salvados. El líder para mí es un facilitador nada más, un acompañante nada más. El que facilita, los procesos, el que acompaña crecimientos y procesos, el que moviliza, el que patea el tablero, el que inquieta, el que persuade con respeto para que la gente, puede mirar lo que no ve, ¿no? [...] Que nos ayudemos mutuamente, que a lo mejor está ahí una persona que ve más allá, es distinto a que le delegue mi vida, mis decisiones, mi capacidad de elegir, mis responsabilidades, no hay tal. Entonces yo digo cuando se le devuelva, realmente el poder a la gente estamos salvados por que dejara de estar esperando que otro le resuelva, que otros decidan por ellos, ¡entonces es ir hacia la libertad! (Mercedes, 17/3)

La fonction d'orientation du leader est aussi unanime. À ce propos, Liz insiste sur la complémentarité entre leadership et action communautaire : si personne ne se met au service de la communauté, rien ne se passe. La communauté a donc besoin de quelqu'un pour l'aider à s'orienter. Il ne faut pas faire à la place des gens, mais les appuyer. Et pour amener les gens à se responsabiliser, il faut faciliter l'éducation, la formation, l'acquisition des aptitudes essentielles afin qu'ils perdent leurs peurs et change leur vision.

Entonces, no se trata de encandilar a la gente sino, simplemente, de orientar. Y, quizás, lo que no se debe cometer es el error de querer, de querer, o creer que uno tiene que hacer todo por la gente. Por que una cosa es apoyar y otra cosa es ayudar, no cierto. [...] A la gente en la comunidad hay que educarle, hay capacitarle, hay que formarle, hay que darle todos los elementos posibles para que cambien de visión y pierdan los miedos a dar el paso. Yo a la gente la estoy promoviendo permanentemente, por ejemplo, para que se capaciten, para que se eduquen, para que conozcan sus derechos, para que conozcan sus deberes, su rol de ciudadanos de ciudadanas. Entonces, yo creo que, eso, de poco a poco va cambiando. (Liz, 58/2)

En complément à ce qui précède, Belén amène l'idée que dans une même communauté, il peut y avoir plusieurs leaders dans des domaines d'expertise différents. Les leaders ne sont pas toujours des personnes publiques, plusieurs sont plus anonymes, comme c'est le cas dans les communautés indigènes.

Las verdaderas lideresas están ahí, en la comunidad, todos los días trabajando, ¡haciendo! Pero no pueden ir a un micrófono de una radio ni, a la televisión porque no les permiten, porque si ellas les permitieran les banquean ¿no cierto? [...] En las nacionalidades hay lideresas y están allá adentro, en la selva, así también hay hombres [...] No solo uno, digo ¡uno puede ser, ya! pero también hay otras. [...] Es decir en cada comunidad no solo hay una, hay varias ¡lideresas! Una lideresa puede ser en el campo deportivo, la otra puede ser lideresa en lo político, la otra puede ser lideresa en lo organizativo, en lo artesanal, agrario. Hay lideres en todo. si hay una líder, o un líder que conoce de todo, mucho mejor, eso es mas amplio, pero hay de todo. (Belén, 34-35/2)

Dans leur rôle de leader, les narratrices disent avoir toujours eu une grande préoccupation pour les personnes. L'approche démocratique du leadership est celle que chacune dit vouloir mettre en application : faire participer les gens, écouter, créer des liens, faire ensemble.

He tenia siempre esta actitud proclive al tema democrático. Al ser, al hacer participar, a escuchar, a vincularme, a juntarme, a estar cerca. [...] Eso que significaba para mi, que no tenia yo diferencias con la gente, jamás les vi por encima del hombre, nunca. En la poder popular entonces estuve desde los 23 hasta los 29. (Mercedes, 23/1)

Les leaders rencontrées accordent de l'importance à ne pas créer de distance par leur statut. Elles tiennent à ce qu'il n'y ait pas de différence avec les gens, qu'ils soient et sentent qu'ils sont au même niveau. À cet égard, Alicia dit ne pas aimer faire les relations publiques ou encore participer à des événements très formels, elle ne s'y sent pas à l'aise. Ce qui l'intéresse, c'est la mobilisation et les processus d'organisation communautaire. La participation des personnes dans les processus de mobilisation est un facteur essentiel de réussite. Belén parle de l'attention qu'elle voue à la participation des gens lorsqu'un rendez-vous est donné. Elle sollicite le point de vue de ses consœurs au moment d'organiser une activité, afin de trouver le moyen de rejoindre le plus de gens possible, ainsi que pour solliciter leur engagement à participer. Idée intéressante, elle entrevoit la participation comme une coresponsabilité.

Por eso siempre le pregunto a las compañeras la convocatoria para alguna actividad ¿Cómo hacemos? ¿A que hora en la radio? Ya, a tal hora y ya listo, ahí pones tu nombre y ya decimos. ¡Hay Dios mío! ponen hablando al marido y se van. Entonces para ellos es importante que yo este en el evento y para mi también, son importantes que ellos estén ni mi evento, ¿no? Entonces somos corresponsables en todo lo que hacemos, y yo tengo, yo soy protectoras para ellas, en cualquier cosa que les pase. (Belén, 39/2)

Seule Alicia avoue que certaines personnes lui ont reproché d'avoir des traits d'un leadership autoritaire. Elle attribue cette critique à sa voix forte et portante, qu'elle a acquise à travers ses implications dans les manifestations. Bien qu'elle parle fort, elle ne croit pas être autoritaire pour autant : cela n'a rien à voir avec ce qu'elle dit, c'est sa façon de s'exprimer.

Hay gente que dice que soy autoritaria, [...]. [Y]o siempre digo que hay estilos, que tengo voz fuerte, es cierto. Pero hay gente que con voz baja dice cosas horribles. Yo digo cosas fuerte. Lo único que tengo, es la voz fuerte, nada más. (Alicia, 27/1)

5.7.3 Reconnaissance et exemplarité

L'idée de cohérence entre le dire et l'agir est fortement partagée par les narratrices. Il y a une charge de responsabilités qui vient avec le fait d'être leader, dont celle d'être un modèle. S'il advient que le leader commet des erreurs, il doit les assumer; s'il ment ou cache la vérité, il perdra la confiance et la crédibilité. Être leader, c'est en quelque sorte devenir un personnage public dans sa communauté et les gens ont les yeux rivés sur lui.

Y sobre todo te vas ganando cuando logras tu no solo hablar, si no demostrar con los hechos que lo que hablas es posible. Es decir te conviertes en testimonio, testimonio de coherencias y también de incoherencias, porque eres ser humano. Por último la gente, aunque tu cometas errores y eres capaz de asumir eso, la gente te respeta por eso, pero si eres un demagogo, mentiroso pierdes la confianza y la credibilidad. Yo, he cometido errores, pero he tenido la fortaleza de dar la cara y decir ¡si cometí el error! Eso ha hecho que la gente me respete, que yo tengo autoridad ahora. (Mercedes, 5-6/3)

Cette idée de cohérence avec soi rejoint la notion de la permanence de soi dans le temps et le modèle de la parole tenue de Ricoeur. En plus de légitimer la confiance que les gens mettent en la personne du leader, donner l'exemple sert à initier les actions, à motiver les individus ainsi qu'à s'engager pas à pas dans le changement. « Entonces, por eso creo que liderazgo es

como la punta de la lanza, no. O como el ganzo que vuela adelante y el resto también vuela atrás porque le ve alguien vuela, no cierto » (Liz, 59/3).

Alicia considère qu'elle ne peut demander aux autres femmes que ce qu'elle est elle-même en mesure de faire. Si elle pose la première brique, elle se sent légitime de solliciter, mobiliser, inciter les autres à en faire de même. « Eso era una cuestión fundamental para mí. De saber que eso yo había aprendido, que si es capaz de poner la primera piedra, el resto lo iba a hacer, porque lo podía demandar, lo podía solicitar, podía convencer » (Alicia, 20/1).

La légitimité qu'acquiert ainsi la leader fait en sorte qu'elle peut exercer de l'influence, même si elle n'occupe pas de poste officiel. C'est le cas de Mercedes présentement. Bien qu'elle n'occupe plus de fonction officielle à l'intérieur de *Solidaridad*, on la consulte souvent et elle participe à tous les événements importants. Elle se sent reconnue par les gens; ce n'est pas une reconnaissance légale, mais légitime. Il en va de même à l'extérieur de l'organisation. Même s'ils savent qu'elle n'est pas présidente, les gens la voient tout de même comme l'une des plus hautes représentantes de l'organisme.

Siento que soy reconocida por la gente. Mas que legal, es legítima. Entonces hay un reconocimiento legítimo del liderazgo. Y hacia afuera también. Se saben que no será presidenta pero la gente me ve como una de las máximas representantes de la organización. Hay un reconocimiento de las autoridades nacionales, locales, personas en fin... existe eso. [...] Desde este momento que estoy viviendo, tengo incidencia en la organización. (Mercedes, 7/2)

Pour sa part, la reconnaissance de la légitimité de Belén dans sa communauté lui permet d'aborder certains thèmes plus tabous. En effet, il lui arrive de prendre la parole lors d'assemblées pour aborder des situations sociales problématiques vécues dans la communauté et dont certaines personnes lui parlent : l'alcoolisme, la maltraitance et la négligence, etc.

A veces, cuando hay esos problemas de maltrato, yo voy a las asambleas y empiezo a hablar. [...] En la comunidad, para hablar de esas cosas, para aconsejar, tú debes tener una calidad moral, ellos te respetan. No puede ir a cualquier hablar así. [...] Entonces las mujeres dicen: ahora le avisamos a la licenciada, o a mamá Belén. Entonces se van cuidando. Yo estoy tranquila. (Belén, 38/2)

Les quatre leaders attachent beaucoup d'importance à la reconnaissance provenant des personnes qui leur sont chères, tels leurs parents, conjoint, amis et enfants. Toutes parlent, le sourire aux lèvres, de ces moments où leurs proches expriment de la fierté face à certaines de leurs réalisations. Par exemple, Liz raconte qu'à un moment de sa lutte avec les paysans, elle a fait la une du journal *El Comercio*. Son frère, qui travaille dans le nord du pays comme ingénieur, lui a téléphoné pour lui dire combien il était content. Et quelques-unes de ses nièces lui ont dit qu'elle était un modèle pour elles.

Un día yo estuve en mi casa y recibí una llamada telefónica. Era mi hermano que me llamaba del nor-orienté, él trabaja por allí en el cuerpo de ingenieros. Él maneja esas máquinas, muy grandes, de hacer caminos. Y me llama, un día, muy entusiasmado, él me dice siempre « la vieja » y me dice « ¡Vieja, estoy feliz! [...] Porque un compañero me ha traído la foto del *Comercio* que has salido tú. Estás muy bien, estás defendiendo el país con las juntas parroquiales. Entonces, estoy contento porque me traen *El Comercio* y me dice : esta debe ser su hermana, porque es Muñoz. » Y que todos los compañeros se reunieron para ver la foto, y que él estaba muy orgulloso. [...] Igual, mis sobrinas también, que está estudiando terminando su carrera de médico, y la hermana menor, dicen que yo soy su ídolo. Y que yo soy su referente. (Liz, 44/2)

Devenir une leader est une chose, mais maintenir et entretenir son leadership en est une autre. Après toutes ses années passées dans l'espace public, Belén et Liz se réjouissent explicitement d'avoir été capables de conserver une bonne image et une bonne réputation.

Fácil es llegar, lo difícil es mantenerse mantener el liderazgo, mantener la credibilidad. Eso es ser consistente, persistente en sus ideales y su actividad. Debo dejar de hacer otras cosas para seguir pensando solo en lo que estoy metido, no debo ser mezquino, hasta con mi familia. (Belén, 34/2)

Enfin, les paroles des femmes laissent entendre que pour elles, le leadership est tissé d'engagements, de réciprocité et de reconnaissance mutuelle. « Entonces para mí ha sido como te digo, el liderazgo a sido correspondido, ¿no? A sido correspondido y de compromisos permanentes. Toca siempre, digo que será siempre hasta el último minuto! O sea para mí fructífero » (Belén, 40/2).

5.7.4 Des différences entre les hommes et les femmes

Unanimement, il apparaît aux répondantes que le leadership des femmes et des hommes est différent. Pour Alicia, la principale différence relève de l'attitude et de la pratique d'inclusion. De façon générale, elle a observé que les femmes cherchent plus à inclure les gens, font appel à des actions plus rassembleuses et misent sur l'agir collectif. Elles sont plus rêveuses et font appel aux valeurs humaines. Elles sont moins rhétoriques et moins schématiques. Aussi, il n'est pas rare qu'elles accumulent plusieurs responsabilités. À l'opposé, les hommes sont davantage dans la négociation et les accords, le politique donc, et ils sont plus enclins à évacuer les intérêts communs des actions. Ils ont davantage une attitude autoritaire et de « tout-puissant ».

El liderazgo femenino est mucho más incluyente, es más amplio y es más soñador. Es menos retórico, es menos esquemático, y lo he podido admirar. Es inclusive, en algunos casos, [...] es un liderazgo que busca sumar, y que le coloca toda una dosis, como ya te dije, de sueños, de amor, de esperanzas. [...] Y he podido admirar liderazgos masculinos que están más del lado de la negociación. [...] En los hombres es mucho más inclinados a dirigir solos. En las mujeres hay una tendencia a querer unir fuerzas para la acción, para el desarrollo de las acciones. (Alicia, 46/1)

Liz ajoute qu'elle perçoit plus de modération dans les actions des femmes, un plus grand sens des responsabilités, ainsi qu'une meilleure d'optimisation des ressources. Selon elle, elles ont plus de vision et de transparence.

Entonces, yo creo que si hay más moderación con las mujeres, más responsabilidad, [...]. Yo creo que el liderazgo de las mujeres, sin quitarle méritos a los hombres, es importante porque tiene una visión, te repito, más real, más práctica, incluso, de optimización de recursos, más de transparencia. Las mujeres rinden cuentas de sus actos, lo que generalmente no ocurre con los hombres. La mujer siempre quiere que la gente sepa que es lo que está haciendo, excepto unas pocas que, a lo mejor, no « cachan » las ideas, pero la mayoría sí. (Liz, 65-66/2)

Belén estime que le leadership des hommes s'est détérioré, parce que plusieurs ont manqué à leur parole et à leurs engagements. Alors maintenant, les gens sont plus ouverts à voir une alternative, c'est-à-dire du leadership féminin.

El liderazgo del varón, del hombre se ha deteriorado, hay desconfianza, hay malos referentes. Porque su toma de decisiones anteriores se han ido transformando en disociadoras, no han cumplido con lo que han dicho. Entonces ahora, apareciendo las compañeras, se va mirando la otra cara, porque hacen bien el trabajo, hay credibilidad. (Belén, 40/2)

Néanmoins, les hommes acceptent difficilement le leadership des femmes, et il demeure difficile pour ces dernières de prendre du pouvoir dans les instances décisionnelles. Les femmes leaders sont toujours peu nombreuses. Belén souligne que dans les communautés, ce sont elles qui font le meilleur travail, parce qu'elles assument entièrement les responsabilités et elles n'ont pas d'horaire.

Pero somos pocas y no todas estamos en los espacios grandes la mayoría, son hombres; habrá en el grupo ¡una mujer! Una, pero de esa mujer no habla ¿no? Entonces, lideresas somos pocas, pocas, pocas, pocas... Porque para poder llegar a romper el esquema del varón, es duro. Porque primero los hombres no te aceptan ¡ya esta loca o algo! Entonces, cuando quieres hablar, tienes que estar, que tener un antecedente, para proponer algo que va ser una alternativa y dar en el como se dice en el clavo, la parte, céntrica. [...] Supuestamente hombres lideres hay bastantísimos, entre los buenos y los malos, pero en nuestras compañeras, pocas. Pocas pero buenas, porque en las comunidades, las que mas hacen bien el trabajo son las mujeres. O sea, no se ve horarios, no se ve nada, y se cumple. (Belén, 40-41/2)

Pour Liz, l'expérience d'exclusion vécue par les femmes explique leur vision différente du monde et leur leadership distinct. Selon elle, elles ressentent davantage les besoins que les hommes, qui ont souvent une moins grande sensibilité des réalités de genre. Comme elles sont celles qui s'occupent des soins de la famille et souvent de la gestion communautaire, elles ont une vision plus humaine des besoins et des pratiques

Entonces, porque, siempre, la mujer ha estado más postergada, siente las necesidades. Yo he dicho, siempre, cuando yo he tenido que visitar las comunidades, y les pregunto por ejemplo : « qué es la obra más prioritaria? » Los hombres, en coro, me responden : « ¡la cancha ! » Mientras que para las mujeres es el agua, es la salud, es la educación, no cierto. Es el bienestar, es la producción, es la paz y la tranquilidad, la no violencia. [...] También hay mujeres que, todavía, hay que trabajar mucho para que tengan sensibilidad de género. Pueden haber mujeres muy machistas. (64/2)

De son côté, Mercedes amène l'idée que, comme bien d'autres femmes, elle tente de construire son leadership de façon distincte de celle des hommes, c'est-à-dire avec plus de démocratie, en étant davantage en contact avec les gens, en développant une compréhension objective et subjective, etc. Toutefois, développer une telle façon d'être et d'agir ne va pas de soi. Étant donné que les femmes, comme les hommes, agissent dans une société avec des valeurs, traditions et institutions tellement ancrées dans la tradition machiste, elles adoptent elles-mêmes ces comportements. Les trois autres femmes amènent aussi la nuance qu'être femme ne les empêche pas d'avoir un leadership masculin.

En este sistema machista actual, no se logra mucho de la diferencia realmente porque, como es un sistema medio implementado, entonces tienes poses, tienes posturas, pensamientos, formas, estrategias, actitudes, en fin bien masculinas, o sea comportamientos bien masculinos, entonces casi no hay diferencias. Las compañeras se pierden en eso, optan actitudes bien machistas, entonces casi no ves la diferencia. Muy pocas mujeres vamos por el camino de recuperar la identidad femenina, ni siquiera recuperar yo diría construirla! (Mercedes, 25/3)

5.7.5 Des obstacles, défis et difficultés

En parlant de leur trajectoire de leadership, les femmes ont abordé certains obstacles ou défis qu'elles ont dû affronter. Plusieurs ont été mentionnés précédemment, dans le cadre d'autres thèmes, tels la discrimination, le sexisme ou la prédominance des hommes dans certains secteurs, la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, etc. Certains n'ont toutefois pas été cités jusqu'à maintenant, les voici donc brièvement.

Belén et Mercedes parlent de leur jeune âge comme un obstacle pendant une longue période, ayant une incidence sur leur crédibilité, d'abord auprès des hommes, mais aussi auprès des femmes. Belén s'est souvent faite reprocher son jeune âge par des femmes indigènes. En réaction, elle veut leur démontrer qu'elle est au même niveau qu'elles.

Cuando ingrese a esta organización era muy joven y los dirigentes todos eran hombres. De edad, el mínimo que me llevaban eran con 13 o 14 años. Entonces no les parecía mucho que una pelada este ahí diciendo cosas, primer obstáculo. Segundo que era mujer. Una discriminación muy fuerte. Por supuesto, estoy hablando desde hace 17 años. (Mercedes, 8/3)

L'envie des autres femmes peut aussi représenter un obstacle. Certaines sont solidaires, d'autres jalouses.

El otro obstáculo era en las mismas compañeras. Había mucha envidia. [...], las compañeras, las socias de Solidaridad! Las secretarias tenían celos. Los hombres tenían celos de poder, y las mujeres tenían esos celos estúpidos que hacen que entre niñas compitamos. (Mercedes, 11/3)

5.7.6 Des modèles

Enfin, dans le cadre des entretiens avec les leaders, celles-ci ont été invitées à parler des personnes qui ont pu les inspirer dans leur pratique professionnelle. Toutes, sauf Liz, nomment leur mère parmi les plus significatives. Alicia dit se reconnaître en la sienne à plusieurs égards, elle se sent semblable à elle à certains moments. Toutes soulignent la persévérance et la force de leur mère. « Yo era muy niña, entonces, esa lucha de mi mamá de siempre querer salir adelante, sin duda a mi me inspiro, o sea yo creo que ella fue mi primera inspiración » (Mercedes, 26/3).

Nous avons vu précédemment que Belén parle de son mari comme étant une source d'inspiration qui l'a motivée à se transformer. Mercedes ajoute quant à elle que son milieu collégial fut source d'inspiration. Ses camarades de classe, des garçons surtout, dont un fut président du conseil étudiant, ses enseignants et le recteur étaient motivants et avaient de grandes qualités humaines.

Pour Alicia, c'est le milieu des groupes militants qui l'a inspirée. Plusieurs personnalités connues ont eu un impact significatif. Le Che Guevara a été l'un des premiers. Mais maintenant, chaque homme et femme qui parvient à des réalisations significatives pour l'humanité l'inspire. Il y en a plusieurs, de toutes les époques, mais sont surtout latino-américains : Matilde Hidalgo de Procel, la première femme à avoir voté; Manuel Sáenz, l'une des combattantes lors de l'insurrection espagnole; etc. Mercedes parle elle aussi de certaines célébrités, dont le défunt président Jaime Róldos Aguilera.

Tuve muchos modelos, es decir... Cada lucha, cada hombre, cada mujer que en el mundo ha hecho cosas importantes para la humanidad, ami me llega. Me ha llegado Tania « La Guerrillera », [...]. Yo soy una mujer que vive con los recuerdos de los muertos, siento que están junto a mí. (Mercedes, 23/1)

En terminant, nous rappelons comment la construction identitaire des leaders équatoriennes interviewées a été influencée de manière décisive par certains éléments de leur trajectoire de vie : l'histoire familiale et le projet parental, les études et la formation, des expériences professionnelles significatives, la vie de famille puis la rencontre de personnes inspirantes. Maintenant, nous allons porter un regard approfondi sur leur expérience, en explicitant davantage ces données à partir de notre cadre théorique.

CHAPITRE VI

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Devant les données qui précèdent, force est de constater que la trajectoire sociale a eu un impact déterminant sur l'identité de leader des narratrices. À partir de cette présentation des résultats d'analyse descriptive, nous leur porterons un second regard, à partir de concepts théoriques. Nous mettrons en relation certains des éléments émergents, entre eux et avec des notions du cadre opératoire. Nous souhaitons introduire quelques dégagements interprétatifs et partager nos constats. Les idées présentées seront organisées autour de deux dimensions principales, soit l'*empowerment* et l'émancipation féministe vue comme résultante intersectionnelle.

L'un des premiers éléments qui se révèlent frappants est la trajectoire de leader de ces femmes qui nous apparaît à l'image d'une course à obstacles. Les moments de rupture, les sacrifices et les défis sont nombreux, et c'est en négociant chacune de ces difficultés, les unes après les autres, que les sujets ont forgé leur identité de leader. Pour avancer dans cette course, certaines de leurs caractéristiques et qualités personnelles ont été aidantes. Dans les entretiens, les femmes ont elles-mêmes énuméré la force, la détermination, la persévérance et le don de soi comme des traits de caractère, indépendants de leur trajectoire, dont elles font preuve. À cet égard, rappelons que Liz et Mercedes ont même parlé d'un don de Dieu ou d'une essence profonde. En observant leur histoire de vie de plus près, ces éléments apparaissent comme un facteur les ayant soutenues dans cette course, mais d'autres facteurs, relevant de leur trajectoire, semblent tout autant déterminants, sinon plus.

6.1 *Empowerment* et construction identitaire

En fait, chacune des trajectoires dépeint clairement un processus d'*empowerment* individuel au cours duquel les femmes ont acquis du pouvoir sur leur environnement, alors

qu'initialement, elles en avaient peu. En effet, elles ont toutes hérité d'un contexte social et familial, marqué par des devoirs et des prescriptions de genre, les mettant en situation d'inégalité, parfois même d'oppression. De par ce contexte, elles ont vu leur liberté entravée, à divers degrés, ayant pour effet de limiter leur pouvoir de décision. Ces situations ont trouvé leur apogée dans des moments charnières où le dépassement d'un premier obstacle à leur liberté a marqué le passage à l'action, et par le fait même, leur engagement dans un processus d'affranchissement. Ainsi, Belén devait obéir à un style de vie strict et dépourvu d'implications sociales, imposé par son père; Mercedes devait accepter de renier sa fille; Alicia devait accepter de remplir les rôles traditionnellement féminins dans la maison; et Liz devait obéir et accepter de marier le conjoint de sa tante. L'affranchissement vis-à-vis du projet parental a été un moment de rupture important pour les quatre femmes, marquant un pas vers la réappropriation de leur pouvoir d'agir. Ces événements sont aussi un signe manifeste du processus de changement dans lequel elles se sont retrouvées et qui leur a permis d'acquérir du leadership. Comme le mentionne Le Bossé, « [...] le changement dont il est question ici s'avère très particulier puisqu'il est réputé permettre l'acquisition d'un pouvoir, [...] et pour la quasi-totalité des auteurs, ce pouvoir est développé à l'occasion d'une démarche de changement et non à sa seule fin » (Le Bossé, 2008; 143). Parmi les cas types de cette recherche, l'émancipation et l'affranchissement se sont révélés être des catalyseurs d'un processus les menant vers un plus grand pouvoir de choisir, de décider et d'agir.

Il est étonnant de voir avec quelle évidence le cheminement des narratrices dans leur quête de leadership a évolué à travers les quatre dimensions du *l'empowerment* énoncées par Ninacs (1995), soit l'estime de soi, la participation, les compétences et la conscience critique. Le processus d'*empowerment* comme grille d'analyse du processus menant au leadership s'avère, de ce fait, des plus pertinent. Comme vu précédemment, ce processus permet de mettre en évidence l'expérience des informatrices menant vers l'accroissement du sentiment de contrôle sur leur vie, se déployant autant sur les plans personnel, de soutien mutuel de groupe, de participation et d'organisation (Projet d'*empowerment* des femmes, 1998). Le renforcement du sentiment de contrôle de ces femmes est vite apparu comme une condition préalable au développement de leur leadership. Voyons comment cela s'exprime dans chacune des dimensions de *l'empowerment*.

Pour commencer, le développement de **l'estime de soi**, très lié à la reconnaissance, prend une place primordiale dans chacune de ces histoires. Dans le cadre opératoire, il a été question du concept de soi comme d'une construction qui s'actualise au travers la communication. Dans ses interactions, l'individu cherche chez l'autre une confirmation de la définition qu'il se fait de lui-même. Cette recherche de confirmation se remarque de façon importante chez les quatre femmes. Un exemple qui illustre bien ce fait est le moment où Liz, Mercedes et Alicia ont posé un geste de rupture, voire même de rébellion, à l'endroit du projet parental de leur mère, à la suite de quoi elles ont accordé une grande importance aux gestes et aux paroles de reconnaissance de leur père. Par ailleurs, l'éthique de Ricoeur qui, rappelons-le, vise l'accomplissement de soi, se fonde sur trois composantes, dont la sollicitude. Ce sont les réactions des autres qui, au travers la communication, permettent l'autoréflexion, puis la réinterprétation de soi. Sans la sollicitude, le passage à l'action dans le but d'actualiser la visée générale de notre vie est compromis. En allant chercher la reconnaissance de leur père, ces femmes ont retrouvé ce qu'il faut de sollicitude pour renforcer l'identification de leur Soi. La dialectique de l'ipséité et de l'altérité est ici remarquable. Il y a un mouvement herméneutique de soi à l'autre à soi.

Dans les histoires de vie présentées, on remarque cette interdépendance entre estime de soi et reconnaissance. La reconnaissance nourrit l'estime de soi des femmes, mais il leur faut suffisamment d'estime de soi pour « reconnaître » la reconnaissance. Dès la fréquentation de l'école, ces femmes admettent avoir reçu la reconnaissance de la part de leurs camarades dans leur rôle d'organisatrice et de meneuse, renforçant leur estime de soi dans ce sens.

Pour George H. Mead, plus le sujet est autonome, plus il dépend de la reconnaissance par autrui de son irremplaçabilité (Sciences humaines; 2002).

Selon A. Honneth, ce processus joue à tous les niveaux de la sociabilité humaine, et permet de décrire les champs relationnels auxquels l'individu a affaire. Ainsi, l'amour ou la sollicitude personnelle construisent le cercle des relations primaires (famille, amis), la considération et le respect fondent l'univers des relations juridiques et sociales, l'estime et la reconnaissance de l'utilité de chacun fondent les solidarités de groupes (nation, association). (Sciences humaines; 2002)

Aussi, il faut admettre que le **réseau social** des répondantes contribue de façon importante à la reconnaissance dont elles jouissent. Belén a bien rendu compte de cet aspect, quand elle a dit considérer son élection à titre de membre dirigeante de la CONAIE comme d'une reconnaissance de ses consœurs pour le travail qu'elle a accompli avec son mari, six ans auparavant, alors qu'il était président de la CONFENIAE. La qualité du réseau social dans lequel se sont insérées les femmes leur a permis de vivre des succès, puis d'avoir de la reconnaissance.

C'est ainsi que la reconnaissance a contribué à renforcer ce qu'il faut d'estime de soi pour être en mesure d'aller d'action en action, de rôle en rôle, générant de nouveau tour de la reconnaissance, et contribuant au renforcement de l'identité de leader.

Ce cheminement des leaders à travers différentes actions et différents rôles les a menées à agir à des niveaux de **participation** variés. La participation est une autre dimension de l'*empowerment*. La progression entre les divers types de participation est explicite dans les récits. Au début de leur trajectoire, les femmes ont surtout eu une participation se résumant à l'exécution de tâches. Ce fut le cas, par exemple, de Liz quand elle s'est jointe aux autres agriculteurs pour former un groupe de revendication et de défense de leurs droits. Ou encore, ce fut le cas de Mercedes au moment où a amené un soutien aux éducatrices dans un orphelinat. Puis progressivement, elles sont passées d'une participation d'exécutante à celle de gestionnaire de projet, d'initiatrice d'actions mobilisatrices, d'élaboratrice de politiques puis de preneuse de décision.

Cette progression a aussi marqué le passage d'un degré d'action individuel à un degré d'action collective. En effet, au début de leur trajectoire de leader, le moteur de leur action se trouvait davantage dans la défense d'intérêts personnels. Rappelons-nous Liz allait perdre sa terre et sa maison si elle ne posait pas un geste. Puis sa bataille pour la défense des droits des petits agriculteurs a pris l'allure d'une lutte collective dans laquelle elle ne servait plus tellement ses intérêts personnels, sinon ceux de tous. Ainsi, de la défense des intérêts personnels, on voit le passage vers le contrôle des ressources collectives. Parallèlement à leur vie professionnelle, on constate ce même cheminement dans leur vie personnelle. L'exemple le plus éloquent est sans doute celui de Belén : elle passe d'un rôle plus traditionnel d'épouse

prenant soin des enfants à celui de femme participant aux décisions dans le foyer et ayant une emprise toujours plus grande sur son environnement.

En somme, l'évolution de la participation des actrices, qui est de différentes natures selon les moments de leur vie et les lieux d'investissement, ponctue leur trajectoire de leader, et culmine par la participation à la prise de décision.

Le développement de la **compétence**, troisième dimension de l'*empowerment*, est à coup sûr un élément central dans le déploiement de l'identité de leader des narratrices. Sur le plan de la compétence, Ninacs identifie trois capacités primordiales sur lesquelles repose l'exercice du pouvoir, s'actualisant à travers l'acquisition des savoirs pratiques et techniques : choisir, décider, agir (Ninacs, 1995; 8). Il a clairement été démontré plus tôt comment les études et la formation avaient contribué à enrichir la compétence des leaders. Les nouveaux savoirs qu'elles ont acquis dans le cadre de leur cheminement académique leur ont permis de développer une grille d'analyse des contextes de leur champ d'action, ainsi que de mieux connaître la politique, les institutions qui s'y rattachent et le monde de l'organisation communautaire. Notons qu'au-delà de la capacité à agir, le développement de compétences a aussi eu un effet enrichissant au niveau de leur estime et confiance en soi, sur leur capacité à élargir leur niveau de participation dans l'action communautaire et sur leur aptitude à développer leur conscience critique.

Outre les lieux plus formels d'éducation et de formation, nous souhaitons revenir sur l'aspect transformateur de l'organisation communautaire pour celles qui y participent, élément soulevé dans le cadre théorique. Les organisations se sont avérées pour les sujets à être un lieu d'autodéveloppement et de formation, un espace d'*empowerment* permettant d'acquérir des habiletés, de faire des apprentissages sur le pouvoir, de même qu'un lieu d'expérimentation de leur autonomie (Masson, 1998). Il est facile de constater combien leurs expériences dans des organisations et dans différents réseaux leur ont permis d'accumuler du pouvoir, les aidant par la suite à intervenir dans d'autres sphères. Alicia illustre bien ce fait, par son investissement initial dans le réseau des étudiants, où elle a développé des compétences (discours en public, mobilisation lors de manifestation, etc.), puis accumulé de la reconnaissance et du pouvoir, pour ensuite le transposer dans le réseau des organisations des femmes.

Enfin, la dernière dimension de l'*empowerment*, la **conscience critique**, a une incidence sur le passage de la participation individuelle à la participation collective. En effet, cette dimension est un indicateur de la compréhension que les narratrices ont de leur transition d'individu vers un sujet social et critique. Plus clairement, Ninacs identifie le cheminement de la conscience critique parmi trois niveaux de conscience : (1) la conscience collective (l'individu n'est pas seul à avoir un problème); (2) la conscience sociale (l'organisation de la société influence les problèmes individuels et collectifs); (3) la conscience politique (l'action de changement social est la solution à ces problèmes) (Ninacs, 1995; 7). Souvenons-nous que, selon Paolo Freire, cette progression se fait à partir de la réflexion et l'analyse de la situation, dans le but de bâtir une compréhension objective et subjective de la réalité (voir section 3.3.2). Une fois la réalité dépeinte sous ses multiples facettes, il est possible de la voir autrement qu'une fatalité en soi. En effet, elle peut être vue plutôt comme un ensemble de problèmes à résoudre, qui amène à s'engager dans l'action transformatrice. C'est ce qui motive les narratrices à rechercher le changement social.

L'affranchissement à divers niveaux que vivent les femmes crée des ruptures dans la ligne temporelle de leur histoire de vie (ligne de discordance). La conscience critique permet, d'une certaine façon, de donner du sens à ces ruptures, d'amoindrir le sentiment de culpabilité et de rendre cohérent l'ensemble de leur trajectoire.

Le développement de ces trois niveaux de la conscience critique est représenté de façon évidente dans le discours des femmes. En regardant l'exemple d'Alicia, il est possible de repérer chacun de ces niveaux. En partant de la frustration causée par sa situation individuelle, elle a démontré une conscience collective et sociale en s'impliquant dans des actions de solidarités étudiantes et syndicales, puis des activités militantes. Elle a aussi fait preuve d'une conscience politique, en travaillant à l'élaboration de propositions de politiques sociales. Nous pourrions, à partir de l'histoire de vie de chacun de ces femmes, faire la même démonstration. Chacune est même allée jusqu'à devenir active, à différents niveaux, en politique. On peut observer que plus leur identité de leader s'est consolidée, plus leurs activités « politiques » se sont intensifiées (dans le sens non partisan du terme).

Enfin, la mise en relation des histoires de vie des narratrices avec les quatre composantes de l'*empowerment* permet de mettre en évidence le processus de construction de leur identité de

leader. La multiplicité des facteurs entrant en ligne de compte est manifeste. Parmi ceux-ci, rappelons la reconnaissance et l'estime de soi; la qualité du réseau relationnel et l'appartenance aux organisations; le développement de compétences; le développement d'une conscience critique. L'influence et l'interdépendance entre ces facteurs sont évidentes.

6.2 Émancipation des femmes : une perspective intersectionnelle

La façon dont les répondantes présentent leur histoire de vie permet de comprendre le sens qu'elles donnent aux événements qui la ponctuent. Leur trajectoire, ayant pour visée le développement du leadership, est marquée par des succès, bien sûr, mais aussi par de nombreux enjeux, défis, ruptures et sacrifices. Tous ces éléments ont surgi dans des domaines variés de leur vie, à des moments plus ou moins distincts. Leurs visées de construction d'un leadership fort se sont déployées dans une lutte qui porte sur plusieurs fronts à la fois. Elles ont nécessité de s'affranchir en se libérant d'obstacles de différentes natures. Pour illustrer cette diversité, citons le manque de ressources financières qui aurait pu compromettre les études de Belén et Liz; l'acceptation du projet parental de la mère de Mercedes qui aurait pu compromettre l'épanouissement de sa maternité; les dispositions législatives qui auraient pu retirer les avoirs (ferme et maison) de Liz; etc. Cette complexité des facteurs qui entre en ligne de compte dans leur récit de vie reflète bien l'importance d'adopter une grille intersectionnelle. D'autant plus que ces facteurs agissent avec une importance et une intensité différentes dans chacune des histoires.

Cette situation se joue de façon particulière dans le cas de Belén. Sa double lutte, féministe et de reconnaissance de l'identité indigène, est une spécificité de sa trajectoire à laquelle les Équatoriennes métisses ou les hommes indigènes ne sont pas confrontés, bien que ces deux groupes partagent une identité commune avec les femmes indigènes. Sur la scène nationale, le discours sur l'identité culturelle a pour conséquence de mettre de côté celui sur l'identité des femmes, au profit d'une idéalisation ethnique et culturelle. « C'est ce qui se produit avec les Quechuas de la Sierra, où le discours sur « *lo indio* » a mythifié les relations de genre, niant ou cachant tout conflit pour laisser croire à des valeurs culturelles exemplaires » (traduction libre de Vaca Buchli, cité dans Ströbele, 2007; 46). Ainsi, la présentation des indigènes comme un groupe homogène occulte les rapports de pouvoir qui peuvent le

traverser. De ce fait, les femmes indigènes « ne peuvent généralement que constater la marginalisation de leurs intérêts et de leurs expériences dans les discours forgés pour répondre à l'une ou l'autre de ces dimensions (celle du genre et celle de la race) » (Crenshaw, 2005; 53).

Si la réalité de la double lutte de Belén met clairement en lumière l'importance d'adopter une perspective intersectionnelle pour mieux comprendre la complexité de sa trajectoire, cette conclusion est tout aussi vraie pour les autres récits. Pensons à la situation socio-économique de relative pauvreté de Liz, accentuée par les ressources très limitées de son environnement de vie paysan et rural, qui a rendu son ascension à la scolarisation difficile. Ainsi, le statut socioéconomique a eu un impact important sur l'accessibilité aux études, alors que le statut professionnel est manifestement lié, dans les expériences présentées, à la formation des sujets.

Enfin, l'intersectionnalité permet de voir comment les obstacles, s'exprimant dans différents domaines de la vie de ces femmes, s'influencent mutuellement. Elle fait ressortir la manière dont certains facteurs accentuent la réalité de « marginalisation » vécue par les répondantes, complexifiant leur trajectoire de leadership.

CONCLUSION

Suite à cette analyse de deuxième degré, nous ferons dans cette partie une récapitulation de la problématique sur laquelle nous nous sommes penchées, de nos objectifs et questions de recherche. Nous reverrons brièvement les grandes lignes et les étapes marquantes de notre recherche, pour ensuite synthétiser les réponses rencontrées à travers les profils biographiques des femmes participantes à la recherche. Enfin, il sera question des limites de ce mémoire et des pistes de réflexion émergentes.

C'est dans le cadre de nos expériences de travail en Amérique latine que notre intérêt pour le processus d'émergence du leadership s'est aiguisé. Mieux comprendre l'expérience des femmes marginalisées parvenant à développer un leadership fort dans l'action communautaire nous intéressait particulièrement, d'autant plus que la littérature aborde peu ce phénomène en dehors des champs de la politique ou de l'organisation du travail. L'Amérique latine étant vaste et regroupant de multiples réalités, nous avons dû préciser davantage le lieu de notre étude. L'Équateur c'est avéré être le choix de notre terrain de recherche, puisque nous étions déjà familières avec la dynamique des pays andins, sans compter les relations que nous y avions, facilitant notre prise de contact avec les sujets de recherche. Notre motivation initiale était donc de contribuer à mieux comprendre le leadership exercé par les femmes en Équateur, d'abord en faisant l'étude de son exercice dans un contexte autre que celui où la littérature est prédominante, soit le secteur de l'action communautaire, puis en explorant comment les femmes deviennent des leaders, en se basant sur leur histoire de vie.

La question générale à laquelle nous avons tenté de répondre était la suivante : Dans quelle mesure la trajectoire sociale de certaines femmes en Équateur leur a permis de développer une identité de leader? Et, également, comment ces femmes exercent-elles le leadership?

Rappelons que, guidées par les approches féministes et psychosociologiques, nous avons tenté de tracer la trajectoire empruntée par des femmes leaders équatoriennes, et connaître l'image qu'elles se font d'elles-mêmes. Plus précisément, nous poursuivions trois objectifs :

- Mieux comprendre la problématique de l'émergence du leadership féminin en Équateur, dans le domaine de l'action communautaire;
- Mettre en évidence les caractéristiques de l'expérience des Équatoriennes leaders;
- Mieux connaître les caractéristiques du leadership exercé par ces femmes.

Dans notre méthodologie de recherche, nous avons adopté une approche herméneutique, puis basé notre collecte de données sur la méthode des histoires de vie. Quatre femmes reconnues comme des leaders dans leur milieu ont été identifiées avec l'aide du CEDIME, un organisme équatorien de recherche sur les mouvements sociaux bien établis dans ce pays. Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec chacune de ces femmes, afin de constituer le récit de leur vie. Les entretiens réalisés en espagnol ont d'abord été transcrits puis, à partir des verbatims, nous avons tracé les profils biographiques des quatre femmes.

Les profils biographiques nous ont permis de faire ressortir les points de convergences et de divergences entre leurs expériences. De façon générale, nous pouvons constater que la construction d'un leadership féminin a été pour elles un processus de longue haleine, complexe et pas toujours fluide, dans lequel interviennent divers facteurs, selon les cas. L'analyse thématique des données a permis de voir comment le processus d'émergence du leadership a demandé à ces femmes de s'affranchir d'obstacles de diverses natures, et ce, dans différentes sphères de leur vie. Parmi ces obstacles, nous pouvons citer les prescriptions sociales venant de leur milieu familial, la relation de subordination dans le couple, l'accès limité aux études dues au manque de moyens financiers, la conciliation entre le travail et la famille, l'ascension difficile à un travail rémunéré, le sentiment de devoir faire ses preuves pour être reconnu des autres hommes leaders, etc.

Cette analyse a aussi permis d'identifier des facteurs qui ont facilité l'émergence de leur leadership. Les informatrices ont nommées certaines de leurs qualités personnelles, valeurs et aptitudes, qui leur semblent essentielles dans la construction de leur leadership. Ces caractéristiques sont soit innées, soit acquises. Entre celles-ci, nommons entre autres la détermination, le désir d'aider autrui, la confiance en soi et le souci constant de s'améliorer.

Néanmoins, ce qui ressort de façon déterminante dans notre étude, c'est comment la trajectoire de ces femmes, à l'origine opprimées, est ponctuée de ruptures, défis et sacrifices. L'affranchissement de ces obstacles devient en soit un réel moteur vers l'action, leur permettant, pas à pas, de construire leur identité de leader. Dans chacune de ces trajectoires, le processus d'*empowerment* individuel au cours duquel les femmes ont acquis du pouvoir sur leur environnement apparaît clairement. À partir de la prise de conscience de leur situation d'individu marginalisé, elles passent à niveau supérieur de conscience collective et politique, menant à se considérer comme un véritable acteur social pouvant engendrer le changement. Au travers les quatre composantes de l'*empowerment*, que sont l'estime de soi, la participation, les compétences et la conscience critique, ces leader ont posées des actions et tenues des rôles variés, leur permettant de développer leur pouvoir de choisir, décider et agir. Nous devons reconnaître la place toute particulière que tient l'aspect de la reconnaissance au travers leur discours. La reconnaissance des autres leur permet de confirmer la cohérence de leurs actions. De même qu'agir en tant que modèle, en donnant l'exemple, est une façon de prouver cette cohérence. Ainsi, nous pouvons dire que le processus d'*empowerment* comme grille d'analyse du processus menant au leadership s'avère des plus pertinents dans le cas de ces femmes partant d'une position dépossédée de pouvoir.

De plus, il nous apparaît maintenant évident que leur désir de développer un leadership fort se déploie dans une lutte de tous les jours, portant sur plusieurs fronts à la fois. Dans ce sens, l'adoption d'une perspective intersectionnelle permet de voir comment les obstacles, s'exprimant dans différents domaines de leur vie, s'influencent mutuellement. La reconnaissance de cette condition dans leur lutte est essentielle, sans quoi l'analyse de l'émergence du leadership de ces femmes demeurerait partielle. Évidemment, il est difficile de généraliser à l'ensemble des femmes en processus de développement de leur leadership les constats fait à partir des quatre cas présentés. Cependant, nous croyons tout de même avoir recueilli suffisamment d'éléments pour démontrer la complexité de la l'émergence du leadership.

Outre la généralisation limitée de nos résultats, nous devons rendre compte d'une autre limite importante de notre recherche. En effet, nous avons peu abordé la deuxième partie de notre question de recherche, portant sur le « comment » de l'exercice du leadership. Nous nous

sommes contentées de révéler les éléments du discours des femmes abordant cette dimension dans l'analyse descriptive, sans toutefois tenir compte des observations de groupe que nous avons faites. Une confrontation de leur perception avec celle faite à partir de la grille d'observation demeure déficiente. Deux raisons expliquent cette omission. D'abord, les données provenant des observations ne se sont pas révélées être aussi importantes qu'estimées au départ. De plus, l'abondance et la pertinence des autres données nous ont amenés à faire le choix stratégique de se concentrer sur celles-ci.

Pour finir, une piste de recherche qui s'impose pour d'éventuels travaux serait de voir comment ces femmes actualisent leur leadership dans la pratique et poursuivre l'analyse du leadership en situation réelle. Nous pourrions aussi étendre nos pistes de recherche sur un plus grand nombre de femmes et élargir ailleurs en Amérique latine.

Finalement, nous voulons souligner la grande richesse d'une approche autobiographique qui permet de reconstituer le contexte personnel, professionnel et en bonne partie sociohistorique de la pratique sociale de femmes en position d'exercer une influence certaine dans l'action sociale de leur pays. Outre la fécondité et la qualité des données, ces rencontres entre chercheure et sujet ont été d'une grande richesse humaine, et ces moments demeureront longtemps gravés dans nos mémoires.

BIBLIOGRAPHIE

- Aebicher, Verena et Dominique Oberlé. 1998. *Le groupe en psychologie sociale*. Paris : Dunod. 232 p.
- Banco Central del Ecuador. 2001. *La dolarización en el Ecuador. Un año después*. Quito : Banco Central del Ecuador, 56 p.
- Barge, J. Kevin et Gail T. Fairhurst. 2008. « Living Leadership : A Systemic Constructionist Approach », *Leadership*, no 4, p. 227-252.
- Baribeau, Colette. 2005. « Le journal de bord du chercheur ». *Recherches qualitatives*. Hors série – no 2, p. 98-114.
- Beaud, Jean-Pierre. 2003. « Chapitre 9. L'échantillonnage », dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sous la direction de Benoît Gauthier. -- [4e éd.]. Sainte-Foy, [Que.] : Presses de l'Université du Québec.
- Bertrand, Marie-Andrée. 1991. « Cette science qui n'en ai pas une ». dans A. Decerf (dir.), *Les théories scientifiques ont un sexe?* Actes de colloque, Moncton, éd. L'Acadie, p. 281-297.
- Best, Deborah L. 2001. « Gender Concepts : Convergence in Cross-Cultural Research and Methodologies », *Cross-Cultural Research*, no 35, p. 23-43.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau. 2006. « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherche Qualitatives*. Vol. 26 (2), p. 1-18.
- Bourque, Denis, Comeau, Y, Favreau, L et al. 2006. *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, 560 p.
- Cervone, Emma et al. 1998. *Mujeres Contracorrientes. Voces de Líderes Indígenas*, Quito : CEPLAES, 237 p.
- Chaput, Monique, Paul-André Giguère et André Vidricaire. 1999. *Le pouvoir transformateur du récit de vie*. Montréal : L'Harmattan, 201 p.
- Chevrier, Jacques. 2003. « La spécification de la problématique » dans *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Sous la direction de Benoît Gauthier. -- [4e éd.]. Sainte-Foy, [Que.] : Presses de l'Université du Québec.
- Crenshaw, Kimberlé Williams. 2005. « Cartographies des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur » dans *Cahiers du genre*, n. 39, 2005, p.51-82.
- De gaulejac, Vincent. 1987. *La névrose de classe. Trajectoire sociale et conflits d'identité*. Paris : Hommes et groupes, 306 p.

- De gaulejac, Vincent. 1999. *L'histoire en héritage. Roman familial et trajectoire sociale*. Paris : Desclée de Brouwer, 222 p.
- De gaulejac, Vincent. 2006. « Identité » dans *Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions*, Paris : Éres, p. 174-180.
- Delphy, Marie-Christine. 1991. « Penser le genre : Quels problèmes? », dans Hurtig, Marie-Claude, Michèle Kail et Hélène Rouch (dirs.). *Sexe et genre. De la hiérarchie entre les sexes*. Paris : CNRS, p. 89-101.
- Desmarais, Danielle, Paul Grell et Université de Montreal. Groupe D'analyse Des Politiques Sociales. 1986. *Les Récits de vie théorie, méthode et trajectoires types*. Coll. «Éducation permanente». Montréal: Editions Saint-Martin, 180 p.
- Freire, Paulo. *Pédagogie des opprimés*. Coll. « Petite collection maspero ». Paris : Librairie François Maspero. 1982, 202 p.
- French, John R.P. et Bertram Raven. 1959. « The bases of social power », dans D. Cartwright (dir.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, Institute for Social Research, p. 259-269. (Traduction française de l'article dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 1968, p. 359-375.)
- Gergen, J. Kenneth, Mary M. Gergen, Sylvie Jutras. 1992. *Psychologie sociale. 2^e éditions*. Laval : Éditions Études Vivantes, 551p.
- Gibb, Lorraine M. Et Jack R. 1973. « Chapitre 17. Une théorie humaniste de la croissance des groupe », dans *Psychologie et libération de l'homme*. Verviers Gerard, p. 211-225.
- Grupo faro. 2007. *Lupa Fiscal Género*. Quito : Grupo Faro. Rapport n° 1, 16 p.
- Illeris, Knud. 2003. « Learning, Identity and Self-Orientation in Youth », *Young - Nordic Journal of Youth*, vol 11, n° 4, p. 357-376.
- Kabeer, Naila. 2000. « Triple rôles, rôles selon le genre, rapports sociaux : le texte politique sous-jacent de la formation à la notion de genre ». Dans *Le Genre : un outil d'analyse nécessaire*. Paris : L'Harmattan, p. 155-174.
- Landry, Simone. 1988. *Le processus d'émergence de la structure de pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes*, Thèse de doctorat inédite. Montréal : Université du Québec à Montréal, 1154 p.
- Landry, Simone. 1993. « Les conditions nécessaires et suffisantes pour parler de recherche-action ». Dans *Recherche action et questionnements féministes*, sous la dir. de Christine Corbeil et Francine Descarries, Montréal : IREF de l'UQAM, p 17-24.
- Landry, Simone. 1998. *Le groupe de travail et sa psychologie*, Département des communications, Université du Québec à Montréal (Tiré du recueil de texte - COM 1180, p. 65-89).

- Landry, Simone. 2007. *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints. Le modèle des trois zones dynamiques*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 482 p.
- Le Bossé, Yann et M. Lavallée. 1993. « Empowerment et psychologie communautaire. Aperçu historique et perspectives d'avenir ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, no 18, p 7-19.
- Le Bossé, Yann. 2008. « L'empowerment : de quoi s'agit-il ? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien ». *Nouvelles pratiques sociales*. vol. 21, no 1, p 137-149.
- Lips, H. M. 2006. *A new psychology of women: Gender, culture and ethnicity* (3^e ed.). Boston: McGraw-Hill, 477 p.
- Mongin, Olivier. 1998. *Paul Ricoeur*. Paris : Éditions du Seuil. 263 p.
- Moore, Henrietta L. 1988. *Feminism and Anthropology*. Minneapolis : University of Minnesota Press, 246 p.
- Moser, Caroline O.N. 1995. « Parte I. Razón conceptual para la planificación de género en el Tercer Mundo ». Dans *Planificación de género y desarrollo; Teoría, Práctica y Capacitación*, Lima : Red entre mujeres / Flora Tristán ediciones. p 33-91.
- Myers, Gail E., Myers, Michele Toleda. 1990. *Les bases de la communication humaine. Une approche théorique et pratique. 2e édition*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., 472 p.
- Orafiama, Roseline. 2008. « Les figures du sujet dans le récit de vie. En sociologie et en formation ». *Informations sociales*, no 145, p. 68 à 81.
- Paillé, P. 1996. « De l'analyse qualitative générale et de l'analyse thématique en particulier », *Revue de l'Association de la Recherche Qualitative*, vol 15, p. 169 - 173.
- Pichon-rivière, Enrique. 2004. *Le processus groupal*. Coll. « La Maison jaune ». Saint-Ange : Éditions Érés, 271 p.
- Pineau, Gaston, et Guy Jobert. 1989. *Les histoires de vie actes du colloque*. Coll. « Collection Défi-formation ». Paris: L'Harmattan.
- Poirier, Jean, Simone Clapier-Valladon et Paul Raybaut. 1983. *Les récits de vie théorie et pratique*. Coll. «Le sociologue 52.». Paris: Presses universitaires de France, 238 p.
- Rathgeber, Eva M. 1998. « L'intégration du genre dans le développement ». Dans *L'égalité devant soi : sexes, rapports sociaux et développement international*, Ottawa : CRDI, p 16-41.
- Ricoeur, Paul. 1995. *Soi-même comme un autre*. Paris : Éditions du Seuil. 420 p.
- Saint-charles, Johanne. 2006. « Chapitre 5. Communication et émergence du leadership dans les groupes » dans *Communication. Horizons de pratiques et de recherche. Volume 2*. Sainte-Foy [Que.] : Presses de l'Université du Québec, p.110-126.

- Saint-hilaire, Colette. 1994. « Le féminisme et la nostalgie des grands récits », dans *Cahiers de recherches sociologique*, 23, p 79-103.
- Scott, Joan « Genre : une catégorie utile d'analyse historique », dans *Les cahiers du Grif*, 37-38, printemps 1988, p. 125-53.
- Scott, Joan. 1988. « Genre : une catégorie utile d'analyse historique », dans *Les cahiers du Grif*, 37-38, p. 125-53.
- Steinem, Gloria. 1992. « Un changement radical de paradigme » Dans *Une révolution intérieure. Essai sur l'amour-propre et la confiance en soi*. Paris : InterÉditions, p. 178-182.
- Ströbele-Gregor, Juliana. 2007. *Mujeres indígenas, ciudadanía y alcance del derecho. Estado de la investigación tomando como ejemplo Ecuador*, (Berlin, décembre 2006), Berlin : OBREAL/ULARO, 83 p.
- Villemagne, Carine. 2006. « Des choix méthodologiques favorisant une approche inductive : le cas d'une recherche en éducation relative à l'environnement », *Recherche Qualitatives*, vol. 26, n° 2, p. 131-144.
- Watzlawick, Paul (dir.). 1967. *Une logique de la communication*. trad. fr. 1972, Paris : Éditions du Seuil, coll. « Points essais », 280 p.
- Young, Marion. 1994. "Gender as Seriality : Thinking About Women as a Social Collective", *Signs*, vol 19, n° 3, p. 713-738.

Références électroniques

- Agence canadienne de développement international. 2007. *Enjeux mondiaux - Égalité entre les femmes et les hommes*. <<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/JUD-31192610-JXF>> (consulté le 8 octobre 2007).
- Centre d'excellence pour la santé des femmes - Consortium Université de Montréal. *Projet d'empowerment des femmes. Conception, application et évaluation de l'empowerment (phase 1) - 1998* <<http://www.cesaf.umontreal.ca/f.ress.doss.empow.doc1.html#references>>, Caroline Longpré, agente de recherche, Danielle Forté, agente de recherche, Christine O'Doherty, coordonnatrice, Bilkis Vissandjée, codirectrice universitaire, (consulté le 25 septembre 2009).
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. 2009. Nancy Cedex – France <<http://www.cnrtl.fr/definition/quichua> 2008> (consulté le 8 septembre 2009).
- Commission européenne Européenne. 2006. *Base de données - domaine économique et social. Prise de décision dans les 50 plus grosses entreprises cotées publiquement*. <http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measure_out438_fr.ht> (consulté le 8 octobre 2007).

- De Gaulejac, Vincent. 2000. « Histoires de vie : héritage familial et trajectoire sociale » *Sciences humaines*. <http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_article=182> (consulté le 8 juin 2009).
- Directeur général des élections. 2007. *Communiqué no 4 – Le DGE évalue des mesures incitatives visant une meilleure représentation des femmes et des minorités ethnoculturelles*. <<http://www.electionsquebec.qc.ca/francais/actualite-detail.php?id=2312>> (consulté le 12 décembre 2009)
- Leclerc, Jacques. 2009. Aménagement linguistique dans le monde . <<http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/amsudant/equateur.htm>> (consulté le 29 novembre 2009).
- Movimiento de Unidad Plurinacional Pachakutik Nuevo Pais. 2009. <<http://www.pachakutik.org.ec/home/contenidos.php?id=16&identificaArticulo=2>> (consulté le 25 septembre 2009).
- Sciences humaines*. « Les philosophes de la reconnaissance ». Article de la rubrique « Dossier », octobre 2002, no 131. <http://www.scienceshumaines.com/articleprint2.php?lg=fr&id_article=2663> (consulté le 11 décembre 2009).
- Tavoillot, Pierre-Henri. 2004. « Philosophie - Paul Ricoeur : Une vie de dialogues ». *Le Point*, no 1657. <<http://www.lepoint.fr/actualites-chroniques/paul-ricoeur-une-vie-de-dialogues/989/0/116740>> (consulté le 8 novembre 2008).
- Union interparlementaire. 2007. *Les femmes dans les parlements nationaux*. <<http://www.ipu.org/wmn-f/world.htm>> (consulté le 8 octobre 2007).

APPENDICE A

CANEVAS D'ENTREVUE

Nom de la narratrice : _____ Lieu : _____
 Date et heure : _____ Observations : _____
 Durée de l'entretien : _____

1er temps : Ouverture

- Explicar el funcionamiento de la entrevista (contar sus recuerdos tal como los recuerda; si de pronto, durante otro momento de la conversación, le vienen a la memoria nuevos recuerdos, no sea tímida y no dude en interrumpir la charla para contarlo) y presentar el material utilizado (notas, gravadora)

Expliquer le fonctionnement de l'entretien (mentionner les souvenirs en lien avec les questions tels qu'elles se souviennent; si une idée vient par après, ne pas être timide de la dire) et présenter le matériel utilisé (notes, enregistreuse)

- Leer y firmar el contrato de consentimiento

Présenter et signer le contrat de confidentialité

- Demandar/consultar si hay preguntas

Vérifier s'il y a des questions*2^e temps : Esquisse de la situation actuelle*

1. ¿Desde cuando/ hace cuanto tiempo: vive usted en la ciudad de _____?
 Depuis combien de temps vivez-vous à (nom de la ville) ?
2. ¿De qué región viene/es usted?
 De quelle région êtes-vous originaire?

3. ¿A cuál de los siguientes grupos pertenece usted? Con cuál de los siguientes grupos se identifica usted?

Vous considérez appartenir auquel de ces groupes?

Mestiza _____ Campesina _____ Indígena _____

4. ¿Cuál es su estado civil? Casada, divorciada, conviviente, separada, novia

Est-ce que vous êtes mariée? séparée? divorcée? fiancée? conjointe de fait?

5. ¿Tiene hijos? Cuántos?

Avez-vous des enfants? Oui _____ Non _____ Combien? _____

6. Actualmente, ¿Tiene usted un trabajo, ya sea remunerado o no remunerado, que realice al exterior de su casa?

Présentement, occupez-vous un emploi ou une fonction à l'extérieure de la maison?

Lesquelles?

3^e temps : Premières expériences

1. Entre sus recuerdos, ¿Cuál es la primera imagen que tiene usted sobre su implicación o participación en un proyecto de acción comunitaria (rol, época, duración)?

Dans votre souvenir, quelle la première image que vous avez sur votre implication dans un projet d'action communautaire (rôle, époque et durée)?

2. ¿Por qué se implicó usted en ese momento en dicho proyecto?

Qu'est-ce qui vous a amenée à vous impliquer dans de ce projet?

3. ¿En qué momento diría que comenzó usted a tener un rol de liderazgo en un proyecto de acción comunitaria?

À quel moment diriez-vous que vous avez commencé à agir en tant que leader dans un projet d'action communautaire?

4. ¿Seguía o tenía usted un modelo, una persona que fuera su inspiración en su rol de liderazgo? ¿Por qué razones?

Est-ce que vous aviez un modèle, une personne qui vous inspirait? Si oui, pour quelles raisons?

5. En ese momento, ¿Puede usted recordar cuáles fueron las razones que la animaron a desempeñar dicho rol?

À ce moment, qu'est-ce qui vous a motivée à assumer ce rôle?

6. En ese tiempo, ¿Qué tipo de formación académica (escolar, profesional) tenía usted?

À ce moment, quel type de formation aviez-vous?

7. En esos tiempos, ¿Cuál era su situación socio-económica?

À ce moment, quelle était votre situation socio-économique?

8. En esos tiempos, ¿Cuál era su participación en la toma de decisiones en su hogar y en su comunidad?

À ce moment, comment décririez-vous votre participation dans les prises de décisions collectives et familiales?

4^e temps : Épanouissement du leadership

1. Hábleme de sus experiencias como lidereza

Parlez-moi de vos expériences ensuite en tant que leader?

2. ¿Cuál ha sido su experiencia más significativa como lidereza?
3. Según usted, ¿Qué ha sido lo que le ha permitido convertirse en una lidereza (formación, trayectoria)?

Qu'est-ce qui vous a permis de devenir une leader (formation, trajectoire)?

4. ¿Cuáles han sido las dificultades que encontró usted en su proceso de convertirse en líderesa, y en el momento en el que ya era reconocida como tal? ¿Qué hizo para enfrentar dichas dificultades/ Cómo enfrentó dichas dificultades?

Quelles ont été les barrières que vous avez rencontré afin de devenir leader et une fois que vous avez été leader? Comment avez-vous surmonté ces difficultés?

5. ¿Tuvo usted que hacer sacrificios para convertirse en lidereza, debió renunciar a algún aspecto de su vida para vivir su rol de lidereza?

Devenir leader vous a-t-il demandé des sacrifices, de renoncer à certains aspects de votre vie?

6. ¿Cómo cree usted que la ve la gente de su entorno? (compañeros, amigos, parientes)?

Quelle est la vision des gens qui vous entoure sur vous (collègues, amis, parents)?

7. ¿Cómo le gustaría que su entorno la vea?

Comment souhaiteriez-vous que les gens vous perçoivent?

8. Describame, ¿Cómo es su relación con su esposo y con sus hijos? ¿Esa relación sufrió algún cambio desde que usted es una líderesa? ¿Considera usted que ellos la han ayudando de alguna manera al desarrollo de su liderazgo?

Quelle est votre relation avec votre époux et vos enfants? Cette relation a-t-elle changée depuis que vous êtes leader? Vous ont-ils aidés dans le développement de votre leadership de quelques manières que ce soit?

9. ¿Considera usted que su liderazgo tuvo un impacto sobre su vida profesional?

Votre leadership a-t-il eu un impact sur votre vie professionnelle?

10. ¿Considera usted que su liderazgo tuvo un impacto en su situación socio-económica, y en su participación en la toma de decisiones en su hogar y en su comunidad? De qué manera?

Pourriez-vous dire que votre rôle de leader a apporté des changements dans votre situation socio-économique, dans votre participation dans les prises de décisions collectives et familiales? De quelles manière?

5^e temps : Vision du leadership

1. ¿Qué piensa usted o cuál es su opinión sobre la acción comunitaria y el liderazgo comunitario?

Comment vous apparaît le domaine de l'action communautaire? Le leadership communautaire?

2. ¿Cómo ejerce usted su liderazgo?

Comment exercez-vous le leadership?

3. ¿Cuál es el impacto concreto de sus acciones?

Quelle est la portée de vos actions, leur impact?

4. Como lidereza, ¿Cuáles son sus aspiraciones?

Quelles sont vos aspirations en tant que leader?

5. Según su experiencia, ¿Ve usted una diferencia entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino (en la manera de ejercerlo, de asumir dicho rol)?

Croyez-vous qu'il y a une différence entre le leadership féminin et masculin (dans leur manière de l'exercer ou de vivre l'expérience)? Lesquelles?

6. ¿Cómo se define usted en relación/frente a las organizaciones o proyectos gerenciados/administrados por hombres?

Comment vous définissez-vous par rapport au organisations ou projets gérés par des hommes?

7. ¿Qué le aconsejaría usted a las mujeres que aspiran a desarrollar sus cualidades de liderezas?

Quels conseils donneriez-vous a d'autres femmes qui souhaitent développer leur qualités de leader?